

**ROSANGELA GARCIA D'ÁVILA**

**NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES POR SEGMENTO ESTRATÉGICO DO  
BANCO FÊNIX EM CUIABÁ MT**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios da Universidade Federal do Paraná, como requisito para à obtenção de titulação em especialização.

**CUIABÁ MT**

**2003**

## **AGRADECIMENTOS**

Ninguém chega ao fim de uma jornada sem ajuda. Dessa forma, não poderia deixar de registrar meus agradecimentos.

A Deus,

A minha família, sempre com palavras encorajadoras,

À minha empresa, co-patrocinadora deste curso, bem como aos colegas e amigos que foram apoiadores para consecução desta jornada.

Aos colegas de turma, pelo convívio durante quase um ano e meio, em especial Solange Garcia D'Ávila Kley.

Aos clientes e colegas das agências bancárias que se dispuseram a, em curto espaço de tempo, viabilizar a pesquisa de campo.

Ao professor Ernildo José Lanzaolini, meu orientador, que souber ser compreensivo e simples em suas orientações.

Ao pessoal da secretária do Sebrae Cuiabá MT, pela sempre prontidão.

A todos os professores do Curso de Especialização em Gestão de Negócios pelo profissionalismo, companheirismo.

A todas as pessoas que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização deste trabalho.

Rosângela Garcia D'Ávila

## SUMÁRIO

Lista de Ilustrações.....	vii
Lista de Gráficos.....	viii
Lista de Tabelas.....	x
Listas de Anexos.....	xii
Resumo.....	xiii
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>01</b>
<b>2 REVISÃO DA LETERATURA.....</b>	<b>06</b>
2.1 MARKETING.....	06
2.1.1 SERVIÇOS.....	06
2.1.1.1 Definições de Serviços.....	06
2.1.1.2 Classificação e Características dos Serviços.....	07
2.1.2 MARKETING DE SERVIÇOS.....	09
2.1.2.1 Satisfação do Consumidor do Setor Serviço.....	10
2.1.2.2 Qualidades dos Serviços.....	14
2.1.2.2.1 Avaliação da Qualidade dos Serviços.....	16
2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	17
2.2.1 Relacionamento com Funcionários.....	19
2.2.2 Relacionamento Empresa Cliente.....	19
2.3 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO VAREJO.....	22
2.3.1 Segmento Estratégico do Banco Fênix.....	24
2.3.1.1 Características Gerais.....	25
2.3.1.2 Diretriz.....	25
2.3.1.3 Oferta de Produtos e Serviços.....	25
2.3.1.4 Estilo de Comunicação.....	26
2.3.1.5 Valor.....	26

<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>29</b>
3.1 Tipo de Pesquisa.....	29
3.2. Ambiente da Pesquisa.....	29
3.2.1 Agência K.....	30
3.2.2 Agência Y.....	30
3.3 Universo e Amostra.....	31
3.4 Seleção dos Sujeitos.....	32
3.5 Coleta de Dados.....	32
3.5.1 Questionário.....	33
3.6 Definição e Operacionalização de Variáveis.....	34
<b>4 ANÁLISE DA PESQUISA.....</b>	<b>39</b>
4.1 AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES – AMOSTRA TOTAL.....	40
4.1.1 Quanto ao Atendimento.....	40
4.1.1.1 Agilidade/Rapidez.....	40
4.1.1.2 Cortesia/Presteza.....	40
4.1.1.3 Eficiência.....	43
4.1.1.4 Receptividade.....	44
4.1.1.5 Personalização.....	45
4.1.2 Quanto ao Serviço.....	47
4.1.2.1 Apresentação.....	48
4.1.2.2 Clareza/Objetividade.....	49
4.1.2.3 Prazo.....	50
4.1.2.4 Preço.....	51
4.1.2.5 Forma de Pagamento.....	52
4.1.3 Quanto à Competência.....	54



4.1.3.1 Capacidade.....	54
4.1.3.2 Adaptação.....	55
4.1.3.3 Atualização.....	56
4.1.4 Quanto ao Ambiente .....	57
4.1.4.1 Localização.....	57
4.1.4.2 Instalação.....	58
4.1.4.3 Estacionamento.....	59
4.1.5 Quanto a Imagem.....	60
4.1.5.1 Divulgação.....	60
4.1.5.2 Prestígio.....	61
4.1.5.3 Credibilidade.....	62
4.1.5.4 Segurança.....	63
<b>CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....</b>	<b>65</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>68</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>70</b>

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo de Segmentação Banco Fênix.....	24
Figura 2 – Modelo de Relacionamento Banco Fênix.....	26
Figura 3 – Modelo de Relacionamento Banco Itaú.....	27
Figura 4 – Modelo de Relacionamento Banco Citibank.....	27

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Agilidade/rapidez.....	41
Gráfico 2 – Cortesia/Presteza.....	42
Gráfico 3 – Eficiência .....	44
Gráfico 4 – Receptividade.....	45
Gráfico 5 – Personalização.....	47
Gráfico 6 – Apresentação.....	48
Gráfico 7 – Clareza/Objetividade.....	50
Gráfico 8 – Prazo.....	51
Gráfico 9 – Preço.....	52
Gráfico 10 – Forma de Pagamento.....	53
Gráfico 11 – Capacidade.....	54
Gráfico 12 – Adaptação.....	55
Gráfico 13 – Atualização.....	56
Gráfico 14 – Localização .....	57
Gráfico 15 – Instalação.....	58
Gráfico 16 – Estacionamento.....	59

Gráfico 17 – Divulgação.....	61
Gráfico 18 – Prestígio.....	62
Gráfico 19 – Credibilidade.....	63
Gráfico 20 – Segurança.....	64

## LISTA DE TABELA

Tabela 1 – Agilidade/rapidez.....	40
Tabela 2– Cortesia/Presteza.....	42
Tabela 3 – Eficiência .....	43
Tabela 4 – Receptividade.....	45
Gráfico 5 –. Personalização.....	46
Tabela 6 – Apresentação.....	48
Tabela 7 – Clareza/Objetividade.....	49
Tabela 8 – Prazo.....	50
Tabela 9 – Preço.....	51
Tabela 10 – Forma de Pagamento.....	52
Tabela 11 – Capacidade.....	54
Tabela 12 – Adaptação.....	55
Tabela 13 – Atualização.....	56
Tabela 14 – Localização .....	57
Tabela 15 – Instalação.....	58
Tabela 16 – Estacionamento.....	59

Tabela 17 – Divulgação.....	60
Tabela 18 – Prestígio.....	61
Tabela 19 – Credibilidade.....	62
Tabela 20 – Segurança.....	63

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 – Instrumento de Coleta – Questionário .....	70
------------------------------------------------------	----

## **NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES POR SEGMENTO ESTRATÉGICO DO BANCO FÊNIX EM CUIABÁ MT**

O tema abordado neste trabalho é relevante no atual contexto acadêmico e empresarial. A satisfação dos clientes é assunto que tem merecido destaque no meio acadêmico, pelo crescente interesse e desenvolvimento de pesquisas. Para empresas, pesquisar a satisfação dos clientes significa buscar informações acerca das percepções dos clientes em relação à empresa e com isso promover, com maior segurança, ajustes nos seus processos de acordo com as exigências do mercado. O principal objetivo deste trabalho foi avaliar o Nível de Satisfação dos Clientes do Segmento Estratégico com Nível de Relacionamento Preferencial de duas Agências K e Y do Banco Fênix em Cuiabá (MT), em relações as percepções e expectativas a respeito do atendimento, produtos e serviços bancários. Metodologia utilizada bibliográfica, documental, de campo e de estudo de caso. Estudo de caso, pois o trabalho está circunscrito ao Banco Fênix em Cuiabá MT, mais especificamente em duas agências K e Y. Os resultados mostram que o atendimento pessoal continua sendo a tônica, pois os clientes estão sempre à procura de realização de expectativas, orientação sobre os produtos oferecidos, bem como a um atendimento eficiente, com atenção e cortesia ao lado do conhecimento dos funcionários quanto ao trabalho que realizam.

**Palavra Chave:** Satisfação do Cliente, Atendimento, Competência, Serviços, Imagem, Cortesia, Informação, Atenção, Comodidade, Conhecimento, Expectativa.



## INTRODUÇÃO

O avanço tecnológico, a evolução dos meios de comunicação, a abertura de mercado e a globalização - incluídos os oriundos de setores não bancários – bem como a presença de instituições internacionais no mercado e as pressões do marco ambiente econômico têm sido em grande parte responsáveis pelo acirramento da concorrência e impellem a indústria bancária a rever seus processos de negócios e o relacionamento com os clientes em busca da competitividade, de forma inteiramente nova.

A chamada economia digital transformou o mercado financeiro num cenário trepidante, no qual se pergunta que papel afinal estará reservado aos bancos, quando o próprio *business* bancário, tal como existe hoje, esta sendo posto em xeque. De um lado, assiste-se o ingresso de novos jogadores no mercado como correios, lotéricas e a disseminação de captura das transações entre o comércio em geral. Por outro lado, as transformações na sociedade geraram consumidores mais informados, mais exigentes (mesmo aqueles de baixo poder aquisitivo) e menos fiéis às marcas dos bancos tradicionais.

As empresas que comercializam determinados serviços ou produtos têm o mercado como um termômetro que fornece sobre a aceitação desses serviços ou produtos. Quanto essa atividade refere-se a serviços bancários, que são dinâmicos e contínuos, a satisfação do cliente é que funciona como um indicador.

Além disso, os produtos e serviços e bancários são basicamente os mesmos, devido à semelhança entre os produtos e serviços disponíveis, seja o preço, a qualidade, os benefícios ou qualquer outro atributo, o que irá diferenciar é a qualidade do atendimento oferecido e as ações que valorizam os relacionamentos.

Diante dos desafios do mercado, o Banco estudado investiu maciçamente em tecnologia e na utilização das mídias eletrônicas para automação dos serviços, a exemplo da Internet e dos Terminais de Auto Atendimento (TAA) valorizou ainda mais as transações e distanciou o foco dos clientes.

Daí, o comprometimento em melhorar o atendimento, assumir uma postura voltada para o cliente, para identificar e atender necessidades e desejos, pois sem ele a empresa não existe. Nada adianta investir em tecnologia, equipamentos, se o

cliente não se dispuser a adquirir de determinado estabelecimento seus produtos ou serviços.

Quando a qualidade do atendimento é trabalhada, inicia-se um processo de se tornar diferente, de fazer pelo cliente algo que os outros não fazem. De se antecipar aos seus desejos, de se comprometer com o seu sucesso e a sua satisfação. Estabelecendo-se, então uma parceira que têm mão dupla. De um lado a empresa, esforçando-se em atender o cliente da melhor forma possível, empenhando-se em mostrar que é diferente, é único, é importante. Do outro lado, o cliente que, recebendo um atendimento esmerado, sente-se reconhecido, valorizado e retribui com aquilo que pode: a preferência.

Assim, é fundamental oferecer motivações extras que mantenham o cliente. O atendimento é uma delas.

Atendimento deve ser uma preocupação constante da empresa com o cliente, proporcionando a ele um ambiente adequado, oferecendo produtos e/ou serviços que atendam às suas expectativas, conquistando a sua confiança através de atitudes sérias e corretas. Em resumo, atender é ser envolver como o cliente.

Esse diferencial mercadológico e os serviços como valor agregado, só poderá ser obtida através do engajamento e participação ativa das pessoas que compõem o corpo funcional da empresa a capacidade profissional torná-se imprescindível para as exigências impostas pelas transformações. Esse envolvimento deve ser convenientemente acompanhado, pela adoção de métodos e técnicas inovadoras, capazes de conferir e aprimora as relações interpessoais entre cliente e banco.

A empresa bancária objeto deste estudo é considerada um dos maiores bancos brasileiros, com mais de 11 milhões de clientes e milhares de pontos de atendimentos, com mais de 60 mil funcionários, além de estar presentes em várias regiões brasileiras. Doravante, para que possamos resguardar as informações reservadas, nomearemos este, banco simplesmente, como Banco Fênix – BF.<sup>1</sup>

O Banco Fênix é considerado um banco de varejo, ou seja, sua participação no mercado e sua rentabilidade provêm, na maior parte, de negócios

---

<sup>1</sup> Nota do autor: A colocação no Banco Fênix – BF (nome fictício) no ranking brasileiro e a quantidade de clientes e funcionários são aproximada, de maneira que não se possa identificar o verdadeiro Banco, conforme solicitada pela empresa.

com pessoas físicas, o que justifica seu enquadramento como banco de varejo neste estudo.

Para visualizar o conceito de banco de varejo, apoderamo-nos da análise de HARRISON:

O ambiente bancário de uma agência de varejo está entre os mais complexos ambientes. Elas são multifuncionais, pois incorporam áreas de venda e de retaguarda, além de proporcionar um importante veículo de comunicação com os clientes. As Agências tradicionais guardam pequenas semelhanças com as modernas agências. As agências são divididas em *front*, *Office*, *back-office* e uma área pública para os terminais de auto-atendimento. Uma das principais diferenças é quanto ao *back-office*. Hoje, eles ficam escondidos, enquanto que, antes, ficavam à vista dos clientes. (HARRISON, 2000, p. 135).

Historicamente, a atuação do Banco Fênix esteve entrelaçada aos destinos políticos do país, atuando como agente do governo na implementação de suas ações, tendo ao longo do tempo papéis como o Banco dos Bancos e Casa da Moeda.

Hoje, como banco múltiplo, o Banco Fênix atua no exercício de quaisquer atividades negociais facultada às instituições financeiras integrantes do Sistema Financeiro Nacional, desempenhado paralelamente as funções de banco oficial, especialmente na execução da política creditícia do Governo Federal.

Acompanhando as tendências de mercado, o Banco Fênix procurou focar sua estratégia de marketing no cliente. Neste contexto, nasce o objetivo de estudar a qualidade do serviço do Banco Fênix especificamente de duas Agências K e Y na percepção e expectativa do cliente.

Como o Banco Fênix é um banco de varejo cuja maior rentabilidade provém de negócios com pessoas físicas, a satisfação dos clientes está intimamente ligada a esse resultado, logo, o objeto deste estudo visa responder à pergunta:

Até que ponto o atendimento diferenciado vem contribuindo para a Satisfação dos Clientes do Segmento Estratégico com Nível de Relacionamento Preferencial, em Relação ao Atendimento e Serviços Prestados por um Banco de Varejo?

O objetivo principal deste trabalho é avaliar o Nível de Satisfação dos clientes do Segmento Estratégico com Nível de relacionamento Preferencial de duas Agências K e Y do Banco Fênix em Cuiabá (MT), em relações as percepções e expectativas a respeito do atendimento, produtos e serviços bancários.

Para alcançar o objetivo geral, o objetivo específico buscar-se-á:

1. Verificar o tratamento e o atendimento dispensado pelos funcionários da Agência K e Y do Banco Fênix em Cuiabá MT, segundo as expectativas e percepções dos clientes.
2. Avaliar o grau de satisfação dos clientes com relação aos cinco atributos bancários:
  - Atendimento: Cortesia, presteza, eficiência, informação, receptividade, personalização e agilidade/rapidez.
  - Serviços: Apresentação, clareza, objetividade, prazo, preço, forma de pagamento, negociação.
  - Competência: Capacidade pessoal, adaptação e atual.
  - Ambiente: Localização, instalações.
  - Imagem: credibilidade e segurança

A importância dos serviços bancários para a economia e o estágio pouco desenvolvido da gestão dos bancos como foco na qualidade do serviço são aspectos relevantes para justificar a importância desse estudo.

Avaliar o nível de satisfação do cliente é saber qual é o sentimento resultante da comparação do desempenho de um produto ou serviço em relação à sua expectativa. É saber se suas necessidades estão sendo atendidas melhor do que a concorrência poderia fazê-lo.

Um dos grandes desafios de empresas do porte do Banco Fênix, com mais 11 milhões de correntistas, milhares de pontos de atendimento, mais de 60 mil funcionários, é aliar o contínuo crescimento da quantidade de clientes à prestação de um atendimento diferenciado com qualidade no atendimento, a atenção dispensada ao cliente e conseqüentemente saber o nível de satisfação do cliente.

Tomando-se em conta a segmentação adotada pelo Banco Fênix, este trabalho enfocará apenas o Segmento Estratégico com Nível de Relacionamento Preferencial para avaliar o nível de satisfação do cliente, em relações as percepções

e expectativas a respeito da prestação de serviços e atendimento do Banco, por cinco motivos:

- a) importante participação no total de cliente no BF (21%);
- b) importância estratégica para o banco;
- c) por contarem, os clientes desse segmento, com atendimento personalizado por meio de Gerente de Contas para momentos específicos;
- d) por serem os clientes desse segmento assediados pela concorrência, multibancarizados, além de serem considerados *prospects* para ela;
- e) e por serem os clientes alto nível de exigência, de crítica e de poder de negociação.

Este trabalho está estruturado em quatro capítulos, além da introdução, composta pelos capítulos 2, apresenta a contextualização e os fundamentos teóricos. E o capítulo 3 apresenta a metodologia da pesquisa de campo, empregado neste estudo. O Capítulo 4 são retratados os resultados obtidos e análise dos mesmos. Por fim o Capítulo 5 ressalta-se as conclusões e sugestões.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 MARKETING

O marketing moderno tem sido definido de várias maneiras, no entanto, uma das definições mais abrangentes é a de KOTLER (2000, p. 155) quando este “marketing é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles”.

Segundo DRUCKER (1999), O grande desafio de marketing da empresa moderna será empreender esforços para a compreensão o ambiente externo (sociedade, economia e o cliente) e trazer este conhecimento para o interior da organização, transformando-o em uma base para estratégias e políticas.

No entanto, raramente o marketing tem desempenhado esta tarefa grandiosa, transformando-se, muitas vezes, numa ferramenta de apoio às vendas. O marketing<sup>2</sup> não tem perguntado “Quem é o cliente e o que ele quer?” “mas sim “ o que queremos vender?”

Mesmo com a revolução tecnológica dos últimos anos, as empresas continuam gerando mais dados do lado internos do que sobre o ambiente externo. Esta realidade exige das empresas modernas a organização e o fornecimento sistemático de informações externas significativas, pois a mais importante qualidade para elas sobreviverem às mudanças é a inovação. E inovar é a capacidade de criar uma resposta de acordo com as novas condições do mercado.(DRUCKER, 1999, p.23)

Quando se trata de serviços, é preciso compreender as particularidades desses para melhor aplicar as ferramentas de marketing.

#### 2.1.1 SERVIÇOS

##### 2.1.1.1 Definições de Serviços

Os serviços são processos ou atividades intangível por natureza e por isso são, normalmente, percebidos de maneira subjetiva.

---

<sup>2</sup> BERG (2000) – Gerenciado Cliente

KOTLER (1998, p. 412) define serviço como um “ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra, e que não resulte na posse de nenhum bem. Sua execução pode ou não estar ligada a um produto *físico*”.

LAS CASAS (2001, p. 15) define, “serviços como a parte que deve ser vivenciada, é uma experiência vivida, é o desempenho”.

Já o Código de Defesa do Consumidor, parágrafo 2º, artigo 3º, da lei 8.078, de 11.09.1990, define serviço como “qualquer atividade fornecida no mercado de consumo, mediante remuneração, inclusive as de natureza bancária, de crédito securitário, salvo as decorrentes das relações de caráter trabalhista”.

Para WRIGHT (2001, p.05) serviço é “qualquer ato ou desempenho de uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

#### 2.1.1.2 Classificação e Características dos Serviços

KOTLER (1998) classifica os serviços de duas formas:

- a) serviços baseados em equipamentos – variam caso sejam automatizados ou monitorados por operadores especializados ou não-especializados;
- b) serviços baseados em pessoas – também variam conforme sejam proporcionados por mão-de-obra especializada, ou não e, por profissionais.

Quando se trata de serviços é preciso compreender as particularidades desses para melhor aplicar as ferramentas de marketing.

As características principais de serviços de acordo com KOTLER (1998) são:

- a) Intangibilidade – o serviço não pode ser visto, tocado no sentido real da palavra, pode ser criado, produzido (prestado), consumido (utilizado) negociado, mas não é palpável;

Para reduzir a incerteza, os compradores procurarão sinais ou evidências da qualidade de serviço. O papel do prestador de serviço é de administrar a evidência para tornar tangível o intangível.

Neste caso específico, quando um banco deseja transmitir a idéia de que seu serviço é rápido e eficiente. Ele deve tornar seu posicionamento estratégico

tangível em todos os aspectos com os quais possui contato com o cliente. O local físico do banco deve sugerir serviços rápidos e eficientes. Os funcionários do banco devem estar sempre ocupados e corretamente vestidos, assim como os equipamentos utilizados deverão ter aparência moderna. Os anúncios e outros tipos de comunicações do banco deverão sugerir eficiência, com *desings*, limpos e simples, palavras e fotos cuidadosamente escolhidos para comunicar o posicionamento do banco. Os preços dos vários serviços do banco devem ser divulgados de forma simples e claras.

No caso de auto-serviço, esse se torna ainda menos tangível, porque uma máquina, por exemplo, limita a capacidade de associação do consumidor. A qualidade da empresa fica, nessa situação, associada a aspectos como aparência, facilidade de operação, funcionalidade, condições de uso. O cliente atende às suas próprias necessidades, sem a intervenção de um funcionário da agência, normalmente em serviços padronizados que não exigem negociação, como: saques, depósitos, retiradas de talonários, aplicação em fundos, extrato, etc., e que se constitui em grande vantagem para os bancos, pois libera os funcionários das agências para as atividades de manutenção e conquista de novos clientes.

- b) Inseparabilidade entre a produção e o consumo, faz dos relacionamentos um fenômeno especial do marketing de serviços;

Assim, os serviços são inseparáveis, vínculo do produto à figura do vendedor, havendo até uma fusão, passando-se a considerar o vendedor como componente de serviço, enquanto os produtos são produzidos, vendidos e consumidos, os serviços na sua maioria das vezes, são vendidos, e só então produzidos e consumidos simultaneamente. Por isso os funcionários das empresas de serviços precisam estar treinados para prestar sempre bons serviços e desenvolver a confiança dos consumidores.

- c) Variabilidade dos serviços faz com que os seus resultados sejam diferenciados, dependendo de quem os executa e de onde são prestados, o que dificulta o gerenciamento da qualidade;
- d) Perecibilidade – Serviços são perecíveis, não podem ser estocados para vendas ou uso futuros. Precisam ser produzidos quando são demandados.

As empresas de serviços podem tomar várias medidas para garantir o controle de qualidade, como investir em seleção e treinamento de pessoal (para que



estejam sempre aptos, dispostos e motivados a prestar bons serviços) e monitorar a satisfação do cliente através de sistema de sugestão e reclamação com relação aos serviços que prestam, de modo a corrigir rapidamente as deficiências detectadas, antes que causem maiores problemas nos relacionamento com os clientes ou que lhe prejudique a imagem.

Em função da perecibilidade, é preciso atenção especial em como a demanda por um serviço ocorrerá em diferentes épocas, ocasiões, dias e horários.

Deve-se providenciar para que o maior número possível de empregados seja alocado no atendimento aos consumidores nos momentos de “pico”, para que as oportunidades de manutenção e conquista de clientes sejam aproveitadas e não ocorram momentos de frustração e desapontamento que poderão vir a configurar-se causa de perda de clientes.

Portanto, quanto se trata de serviço, o grande diferencial está no atendimento. Para isso devemos ter uma visão sistêmica do atendimento enquanto tudo que interfere na resposta da empresa a uma necessidade ou desejo do cliente.

Mas, uma relação precisa também atender a outros requisitos para ser perfeita: ele deve transcorrer em clima de respeito à dignidade, saúde e segurança e de proteção aos interesses econômicos dos consumidores.

## 2.1.2 MARKETING DE SERVIÇOS

O marketing de serviços, segundo LEVITT (1995, p.105) “é diferente do marketing de bens. Pois embora os princípios sejam os mesmos, a tradução prática dos serviços é profundamente diferente dos bens, caracterizando-se pela intangibilidade”.

De acordo com BERRY e PARASURAMAN apud MARTINS (1996, p. 20), a singularidade dos serviços faz com que a natureza e os papéis do marketing de serviços e do marketing de bens sejam diferentes, bem como as relações e influências do marketing pré-vendagem e pós-vendagem.

Estas diferenças ocorrem porque, em geral, as mercadorias são produzidas antes da venda, enquanto os serviços devem ser vendidos antes de serem produzidos.

O marketing de serviços tem influência limitada sobre o cliente antes da compra (marketing pré-vendagem), pois a sua intangibilidade torna-os difíceis de serem imaginados, desejados e experimentados, elevando a percepção de risco para o cliente.

Assim, desde que o produto central da relação de serviço segundo BERRY e PARASURAMAN apud MARTINS (1996, p.25) “é o desempenho que resulta das interações clientes-funcionário, a gestão do marketing dentro da organização. Esta particularidade transforma-o numa função de linha que administra as expectativas dos clientes com o objetivo de prestar um serviço de qualidade e reforça a importância da qualidade de serviço para o marketing de serviço”.

O marketing de serviços abrange o marketing externo, marketing interno e interativo. O marketing externo desenvolve o trabalho de preparar, fixar preço, distribuir e promover o produto. O marketing interno ou endomarketing é o trabalho de treinar e motivar os funcionários para as excelências do relacionamento com os consumidores. O marketing interativo relaciona-se com a experiência dos funcionários em atender o cliente e julga não só a qualidade técnica do atendimento, mas também a qualidade funcional. (KOTLER, 2000).

#### 2.1.2.1 Satisfação do Consumidor no Setor Serviço

As empresas prestadoras de serviços dependem muita mais de atividades de manutenção de contato com clientes, pela impalpabilidade do que é ofertado, se tornando estas atividades, fundamentais fontes de evidência da qualidade do serviço contratado. Assim a empresa esta muito mais alerta para os pontos de interação com os clientes.

Segundo PARKER e MATHEWS (2001), a palavra “satisfação” apareceu, primeiramente, em Inglês, durante o século XIII. A palavra é derivada do latim *satis* (suficiente) e *factio* (*facere* – *fazer*). Atualmente, é grande a sua utilização para representar adequação ou suficiência.

PARKER e MATHEWS (apud KARSAKLIAN, 2000) declaram que a definição da palavra “satisfação” tem sido fundamental no conceito de marketing nas últimas três décadas. KEITH (1960) apud (KARSAKLIAN, 2000, p. 38) dizem que a

palavra vem auxiliando uma das mais antigas definições de marketing: “satisfazer as necessidades<sup>3</sup> e desejos<sup>4</sup> dos clientes”.

Segundo PARKER e MATHEWS (apud KARSAKLIAN, 2000), satisfação pode ser percebida de duas formas: satisfação como processo e satisfação como consequência. Como processo, a definição seria a avaliação do consumidor entre sua expectativa e sua percepção, e a satisfação como consequência emoção e motivação.

A teoria de MASLOW (apud KARSAKLIAN, 2000, p. 30) leva em considerações a emoção e a motivação ao afirmar: “as necessidades humanas são organizadas em uma hierarquia, partindo das mais urgentes (necessidades fisiológicas) às menos urgentes (necessidades de auto-realização)”.

A satisfação do cliente pode ser considerada um sentimento ou atitude dele em comparação com o “antes” ou “depois” do consumo. KARSAKLIAN (2000) afirma que um consumidor satisfeito repetirá a compra do produto e promoverá positivamente essa mensagem aos outros. Por outro lado, um consumidor insatisfeito provavelmente mudará da marca ou produto assim que for possível.

Neste contexto a satisfação pode ser definida como:

O sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa (...) 96% dos consumidores insatisfeitos nunca falam com a empresa o seu problema, (...) devendo-se criar sistemas para encorajar os consumidores a reclamar, sugerir e dar idéias para a criação e aperfeiçoamento de novos produtos e serviços. Assim, a empresa teria a oportunidade de descobrir a qualidade de sua performance. (KOTLER, 1998, p. 53).

Podemos definir a satisfação do cliente como um estado no qual suas necessidades, desejos e expectativas são atendidos ou excedidos, resultante na sua lealdade à Empresa.

Basicamente o cliente quer:

---

<sup>3</sup> Podemos dizer que às necessidades humanas são estados de privação de alguma satisfação básica. Algumas são fisiológicas (sede, fome, desconforto), outras são psicológicas (reconhecimento, auto-estima, afeição). Podem ser mais facilmente identificadas porque comuns a todas as pessoas.

<sup>4</sup> Desejos são as vontades para as satisfações das necessidades específicas, mais profundas. Os desejos são mais difíceis de serem identificados e precisam ser verbalizados ou expressos pelo comportamento.

- a) produtos e serviços correspondam aos benefícios que ele precisa ou espera obter por intermédio deles;
- b) receber um tratamento em que se sinta valorizado e respeitado nos seus contatos com a Empresa.

Vale lembrar, ainda que os clientes apresentam diversos níveis de exigência e satisfazê-los nem sempre está no âmbito do negócio. Muitas vezes é preciso extrapolá-lo, adicionando algo mais que gere o encantamento do cliente.

Segundo KOTLER (2000) os consumidores de hoje enfrentam uma vasta variedade de escolha de produtos e serviços, preços e fornecedores. Estes consumidores fazem escolhas: formam a expectativa de valor e agem sobre ela, avaliando se a oferta atendeu esta expectativa.

Valor para consumidor é definido de acordo com KOTLER (1998, p. 51) ao Consumidor - é a "diferença entre o valor total esperado e o custo total do consumo obtido". Valor Total para o Consumidor é "o conjunto de benefícios esperados por determinado serviço ou produto". Custo Total do Consumidor é "o conjunto de custos esperados na avaliação, obtenção e uso do produto ou serviço".

Como afirma MAISTER (apud MARTINS 1996), a experiência de aguardar afeta significativamente nossas percepções globais da qualidade do serviço oferecido. Ele acrescenta que a maior fonte de ansiedade em aguardar é não saber o tempo de espera. A tolerância pela demora depende, ainda, da qualidade de serviço percebida.

Num trabalho científico realizado por dois autores: DONALD E. VINSON & WAYNE MCVANDON, com objetivo de analisar a influência de uma campanha educacional para a inclusão de serviços eletrônicos no banco, os autores testaram os efeitos da informação para alguns clientes relutantes em aceitar o serviço oferecido. Durante um período de duas semanas, 550 consumidores foram questionados sobre os maiores problemas encontrados na prestação de serviços bancários e também instruções sobre o uso do banco eletrônico. Após uma avaliação dos dados obtidos, constatou-se que, há uma pequena resistência na utilização do novo serviço, e mudança na percepção do cliente para o novo serviço, representando um elemento crítico na adoção desta nova forma de varejo bancário. (LAS CASAS 1991, p. 37).

Diante do exposto, concluem que o banco eletrônico é uma tecnologia orientada para o consumidor. Fornecendo aos clientes do banco uma transação financeira que é segura e, se apropriadamente manuseada, uma abordagem

saudável à administração do dinheiro. Ao mesmo tempo apresenta uma alternativa ao mercado financeiro, um sistema pelo qual os consumidores têm experiência, confiança e satisfação.

O desafio então é criar uma cultura de modo que todos estejam dispostos a encantar o cliente. Um fator-chave para se obter sucesso quanto à melhoria da satisfação é a habilidade de ouvi-lo. Ou seja, ouça o que ele diz. Seja qual for o canal de comunicação escolhido, o importante é que seja direto, regular e, sobretudo, personalizado.

#### Princípios para o Bom Atendimento<sup>5</sup>

##### Antes dos clientes Chegar:

- a) organize a sua área de trabalho;
- b) cuide de sua aparência pessoal;
- c) mantenha instruções e *folders* em ordem e sempre à mão;

##### Ao Atender o Cliente:

- a) cumprimente-o;
- b) sorria. Com um sorriso, não um sorriso de plástico;
- c) olhe nos olhos dos clientes;
- d) evite interrompê-lo;
- e) ouça com atenção;
- f) seja cortês.

##### Ao falar com o cliente:

- a) fale a verdade;
- b) evite gírias e uso de termos internos e técnicos;
- c) dê atenção a reclamações;
- d) seja objetivo;
- e) crie um clima de empatia com o cliente;
- f) ouça, ouça, ouça.

Para DAVIDSON (apud MARTINS 1996) no setor de serviços, o segredo do sucesso é a conscientização de que as pessoas de contato com o cliente são fundamentais para a organização.

---

<sup>5</sup> Dados internos do Banco Fênix – extraído do Manual de Atendimento ao Cliente. (2002 p. 20)

Segundo HOROVITZ (apud MARTINS, 1996) o atendimento é uma técnica que se aprende, cada atendimento de um cliente é chamado de “*hora da verdade*”, pois esse se constitui o momento em que todas as informações que o consumidor recebeu acerca da empresa são confirmadas ou negadas.

KOTLER (2001) afirma Uma empresa vitoriosa é a que constantemente, excede às expectativas dos clientes. Atender suas expectativas apenas os satisfaz, superar suas expectativas os encanta. O foco é surpreender o cliente, prestando um serviço acima do esperado e, assim, obter um cliente mais satisfeito em detrimento do apenas satisfeito.

Uma vez que o cliente apenas satisfeito é um cliente que pode mudar de comportamento, quando encontra oportunidades melhores, enquanto que os altamente satisfeitos estão menos dispostos a mudanças. Além disso, clientes insatisfeitos espalharão para outros a experiência negativa com determinada empresa, produto ou serviço. Neste momento de concorrência acirrada, isso é deveras desastroso.

Para superar ou eliminar as limitações de tempo, serviço e espaço os segundo MACKENNA (1998) os gerentes devem ampliar a largura da banda tecnológica com sistemas de diálogo interativo e ao mesmo tempo explorar cada meio disponível para atingir o seu objetivo: inserir capacidades de satisfação pessoal nos produtos e serviços e oferece acesso aos clientes, a qualquer tempo, qualquer lugar.

#### 2.1.2.2 Qualidade dos Serviços

Cada vez a empresas estão vislumbrando a importância qualidade nos serviços têm para garantir sucesso futuro. Porém HOROVITZ (apud MARTINS, 1996, p. 24) alerta que, quando um cliente avalia a qualidade de serviço, não dissocia dela os diversos componentes. É a impressão global que domina. A qualidade é total, ou não existe. Ademais, o cliente tende a deter-se no elo mais fraco da qualidade e a generalizar seus defeitos a todo o serviço.

Ainda segundo, HOROVITZ (apud MARTINS, 1996, p. 28), a qualidade de serviço, as satisfações do cliente nunca podem ser considerados como algo alcançado, em definitivo. Ao contrario é um processo sem fim. Um dos meios mais

eficazes para avaliar a qualidade do serviço prestado é colocar-se no lugar do cliente.

MARTINS (1996) a qualidade do atendimento influi diretamente nas futuras expectativas não só daquele cliente que já viveu a experiência de contato com o serviço da empresa, mas também daqueles que esse influencia, com a divulgação boca a boca dessa experiência. Ou seja, a intenção de compra é influenciada pela satisfação.

PARASURAMAN BERRY e ZEITHAML apud MARTINS (1996) diferencia a qualidade de serviço de satisfação. Para eles, a primeira envolve uma avaliação global ou atitude ligada à superioridade ou excelência do serviço. Já satisfação é relacionada a uma determinada transação. Segundo estes autores os níveis mais altos de percepção de qualidade de serviço causam aumento de satisfação dos clientes.

Para MARTINS (1996, p. 24) os autores BERRY e KOTLER compartilham de que o desafio da qualidade de serviço é atender e, se possível, exceder as expectativas da clientela. Isto exige apoio de alta administração e envolvimento de todos os membros da organização, devendo haver um planejamento, uma coordenação e principalmente, comprometimento de todos.

BERG (2000) afirma que cada atitude de cada funcionário deve estar baseada em um único fundamento: o bem-estar do cliente, indiferente de lidar, diretamente ou não com, ele. É preciso integração de diversos departamentos imbuídos nesse mesmo propósito.

Esta dimensão se refere ao comprometimento do prestador de serviços com a solução a contento dos problemas dos clientes, com suas necessidades e com a prestação de um serviço de qualidade.

BERRY (apud MARTINS, 1996), o fato de uma empresa se comunicar eficientemente com os clientes faz com que eles se sintam apreciados e reduz ou evita frustração quando ocorrem problemas no serviço. Assim, é possível estimular a tolerância e administrar expectativas da clientela.

Conforme MARTINS (1996, p. 36), na visão de GROSS e ROSENSTEINS "Os bancos têm um sério desafio: conciliar a necessidades de melhoria dos serviços e manutenção da competitividade com a redução de despesas e aumento da receita. Assim, a qualidade torna-se um fator crítico".

LOVELOCK (apud MARTINS, 1996) afirma que vários bancos utilizam TAAs com distintos graus de sucesso. Os bancos bem sucedidos são os que investem na educação dos clientes para o uso dos equipamentos, possuem máquinas fáceis de usar, têm boa manutenção, instalam telefones para esclarecimento de dúvidas e possuem vários equipamentos 24 horas.

Para TODD (apud MARTINS, 1996), a relação entre automação e qualidade de serviços será boa, caso: haja um benefício evidente para o cliente: haja simplificação das operações tanto para o correntistas como para o bancário; O bancário não fique reduzido a um mero operador de máquina.

Conforme FRISCHTACK (apud MARTINS, 1996), os objetivos dos bancos brasileiros ao investirem na automação foi redução de custos operacionais e a melhoria da qualidade do serviço prestado, principalmente quanto aos aspectos rapidez e confiabilidade (menor número de erros). Estes fatores eram particularmente importantes em períodos de altos índices inflacionários.

JURAN (apud MARTINS, 1996 p.21) salientar que a “qualidade é a adequação ao uso. Consiste nas características de produto que atendem as necessidades do cliente. Qualidade consiste na ausência de deficiência”.

Segundo dados da FEBRABAN (2002), a qualidade nos serviços deve ser entendida a partir de um conceito de eficácia (fazer a coisa certa), rompendo com o atual paradigma de eficiência (fazer certo a coisa), em que a rigidez burocrática cede lugar às necessidades do mercado. “O atendimento deve ser preventivo e não mais esperar que seja solicitado”.

#### 2.1.2.2.1 Avaliação da Qualidade dos Serviços

As avaliações da qualidade devem levar em consideração as peculiaridades dos serviços, tais como:

- a) qualidade do serviço é mais difícil de ser avaliada pelo consumidor do que a qualidade dos bens; b) a percepção de qualidade de serviço resulta de uma comparação entre as expectativas do cliente e o desempenho do serviço; e c) avaliação da qualidade não é feita somente com base nos resultados do serviço, também envolve avaliação do processo de entrega.(PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY apud MARTINS 1996, p. 28).



## 2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Os clientes querem ser atendidos rapidamente, e ao mesmo tempo, apreciam um atendimento personalizado. E o que faz o cliente voltar sempre, dentro desse novo cenário competitivo, é uma comunicação dirigida bem feita de preferência personalizada, excelente atendimento e relacionamento com o cliente.

À medida que a concorrência se intensifica, aumenta também a gama das possibilidades abertas aos clientes, levando-os a maiores expectativas e exigências.

O Banco Fênix, atento às demandas de um mercado exigente e competitivo, ajustou suas estratégias e têm colocado a melhoria da qualidade do atendimento como uma de suas prioridades. O propósito deste trabalho é traçar a qualidade do atendimento especificamente nas duas Agências K e Y do Banco Fênix de Cuiabá MT.

Segundo KOTLER (2002) o resultado final desses relacionamentos mutuamente rentável é a construção de um ativo da empresa chamado Rede de Marketing.

Marketing de relacionamento é o marketing focado no cliente, que utiliza toda e qualquer informação sobre ele, como ele pode levar uma empresa ao sucesso ou fracasso caso os administradores, por não entenderem o principal: saber como o cliente se sente e o que ele deseja.

O conceito de marketing segundo KOTLER (2002) consiste na prática da construção de relações satisfatória a longo prazo e de longo prazo com as partes-chaves da atuação empresa (clientes, funcionários e fornecedores) de um lado e do outro os interessados e envolvidos no negócio (*stakeholders*): acionistas, distribuidores, varejistas, formadores de opinião em geral, etc.

É o marketing de relacionamento que permite uma segmentação comportamental de clientes, eficaz, possibilitando assim direcionamento de estratégias diferentes, e por isto capazes de atingir o segmento desejado. É “ele” que torna a empresa capaz de analisar o padrão de comportamento dos clientes e identificar aqueles com maior probabilidade de adquirir certos produtos e serviços.

Esses objetivos somente se concretizará se todos as estratégias de relacionamento forem definidas a partir do ponto de vista do consumidor. Segundo

BERG (2000) isso ressaltará os trunfos de que os bancos dispõem: "confiabilidade e capacidade de distribuição".

SCHIMITT (2000) esclarece que esses laços de relacionamento só serão constituídos quando os bancos proporcionarem benefícios para segmentos específicos de base de clientes. Com o uso da tecnologia da informação, agora são os clientes que iniciam o processo de seleção, informando-se de maneira imediata e simples.

Para o conhecimento do cliente torna-se imprescindível um cadastro de alta qualidade, com informações precisas e atualizadas, que será a base para as decisões relacionadas aos clientes, viabilizando negócios melhores e mais duradouros. Isto subsidia a empresa em decisões importantes, pois ela tem acesso a informações valiosas, podendo inclusive segmentar tais consumidores de acordo com o interesse, rentabilidade, nível de atividade de compra e muito mais.

Ao saber exatamente o que o cliente quer, o que não quer, do que precisa e do que não precisa, seus esforços passam a ser direcionados de uma maneira mais eficiente e produtiva.

Para PEPPERS e ROGERS (1997), o cliente padrão não existe. É preciso sempre transformar as estratégias de atendimento à medida que mudarem as necessidades dos consumidores.

Portanto, quando se trata de um serviço, o grande diferencial está no atendimento. Para isso devemos ter uma visão sistêmica do atendimento enquanto tudo que interfere na resposta da empresa a uma necessidade ou desejo do cliente.

O processo de construção do relacionamento com cada parte-chave deve ser estruturado separadamente, mas de forma a dar unicidade à rede.

### 2.2.1 Relacionamento com Funcionários<sup>6</sup>

Para atuar efetivamente no marketing de relacionamento, é necessária uma mudança de mentalidade dentro da empresa: alterações em ações, atitudes e valores da administração e dos funcionários. Cada atitude de cada funcionário deve

---

<sup>6</sup> - BERG (2000)– Gerenciando o Cliente

estar baseada em um único fundamento: o bem-estar do cliente, indiferente de lidar, diretamente ou não, com ele.

A empresa precisa ter uma política de recursos humanos com foco no seu relacionamento com os funcionários. Para que toda a força de trabalho compreenda os objetivos corporativos. Qualquer funcionário deve conhecer: os tipos de clientes da organização; os produtos ou serviços ofertados; a aplicação desses produtos para os clientes; e como dirigir um diálogo cordial com o cliente.

Somente um funcionário muito satisfeito, seduzido pela empresa onde trabalha consumidor fiel de seus produtos, convencido da importância de seu papel para a atuação da empresa no mercado é capaz de dedicar pacienciosa e efetivamente ao relacionamento com um cliente da organização.

Se de um lado a empresa precisa de clientes satisfeitos e fiéis, do outro lado ela precisa de funcionários motivados e comprometidos, que vestem sua camisa, para atender esses clientes, produzir para eles, agir e decidir em função deles.

Para atrair e manter funcionários de alta qualidade, que reúnam, potencial ou efetivamente, as características – predisposição para servir, aptidão para perguntar e ouvir, aptidão para análise, habilidade de traduzir a oferta da empresa, ritmo de trabalho firme e forte, auto – administração, negociação e influência, habilidade de prever problemas e de neutralizá-los, de consultoria e que sejam capazes de assumir o papel de responsável pelo relacionamento da organização com os clientes, essa precisa oferecer um plano de remuneração adequado, que fortaleça o relacionamento empresa-empregado.

### 2.2.2 Relacionamento Empresa Cliente

O relacionamento com o cliente é, um processo contínuo em que a empresa identifica valores do ponto de vista dos diversos segmentos de clientes e cria produtos e serviços orientados por esses valores que resultam em benefícios para o cliente (satisfação de suas necessidades e desejos) e para a empresa (lucros, imagem) durante uma vida de parceria.

Segundo KOTLER (2002) é bem mais fácil manter um cliente do que conquistar um novo. E mais difícil ainda é reconquistar um cliente que perdemos para a concorrência.

ZEITHAMIL e BITNER 1996 manter um relacionamento a longo prazo com o cliente propicia inúmeros benefícios à empresa: aumento da participação no cliente (*share of customer*), baixo custo em relação à atração de novos clientes e propaganda boca a boca.

O relacionamento com o cliente não se resume apenas ao seu contato com alguém da linha de frente da empresa: é toda uma estratégia montada pela empresa para criar, manter e firmar um relacionamento sólido e duradouro. Ou seja, iniciar um relacionamento como cliente ao invés de apenas completar uma venda. É mais importante construir lealdade, ao invés de meramente fechar um negócio. É como se os "4P" - produto, preço, praça e promoção - do Marketing fossem acrescentados mais três fatores, conforme sugere BERRY apud KOTLER (2002): comunicação com o cliente, satisfação do cliente e serviço.

A satisfação é o sentimento de prazer da comparação do desempenho do produto ou da empresa em relação às expectativas da pessoa. Já a insatisfação é o sentimento de desapontamento resultante dessa comparação. A insatisfação do cliente contribui decisivamente para sua evasão, ou seja, para que ele deixe de adquirir os produtos ou serviços da empresa.

Maximizar a satisfação dos clientes atuais é o objetivo de tais atividades, pois este novo composto de marketing reconhece o valor do foco na retenção de clientes, portanto pós-marketing é uma estratégia a longo prazo: defende o compromisso completo com o atendimento e todas as expectativas dos consumidores, em cada aspecto de interação com eles, do contato direto com o produto ou serviço, até todas as experiências pós-venda.

É importante frisar que todas as atividades inerentes a pós-marketing são focadas em clientes atuais, pois todas elas são destinadas a aumentar o grau da satisfação deles em relação às atividades da empresa e ao desempenho de seus produtos ou serviços, visando a fidelização.

Em fim, o primeiro objetivo do pós-marketing deve ser obter o valor pleno de duração de cada cliente. O segundo, aumentar este valor e manter essa duração crescente após ano. KOTLER (2002) o que mantém a lealdade do cliente e sustenta o poder de competitividade a longo prazo é o atingimento ou superação consistente das expectativas do cliente. O histórico do cliente deve ser sempre acompanhado e os dados a que faltam para essa análise supridos por pesquisas e entrevistas

pessoais. Deve-se verificar se as taxas de abandono variam durante o ano, se por filial, região, vendedor atendente, gerente, etc. Deve-se identificar também, onde e em que circunstâncias as taxas de retenção são maiores, a que o fato se deve e, se for o caso, disseminar essas práticas que levam à retenção pelas demais unidades da empresa.

HARRISON (2000, p. 255) faz uma abordagem sobre a retenção de clientes na indústria financeira. Antes das instituições financeiras poderem reter seus clientes, as empresas precisam entender o que retenção significa. Mais ainda, para entender o significado de retenção, é necessário entender o que significa perder um cliente conquistado. Uma vez que retenção e evasão de clientes são os dois lados de uma mesma moeda.

Deve-se investigar ainda as razões das perdas de clientes e para onde eles normalmente migram, se a um concorrente específico, se distribuem-se de maneira uniforme por toda a concorrência etc. Sobretudo conhecer as formas de retenção que têm funcionado para o ramo de atuação da empresa, quais as empresas do ramo que retêm os consumidores por mais tempo e quais as que têm maiores taxas de abandono.

A satisfação do cliente também precisa ser confrontada com sua rentabilidade, pois uma empresa mantém fiéis os clientes pouco rentáveis e perde os segmentos mais lucrativos não conseguirá manter-se no mercado.

O cliente rentável é aquele que gera um fluxo de receita para a empresa fornecedora, o qual excede o fluxo do custo de atrair esse cliente e atendê-lo, quer se trate de uma pessoa, uma família, uma organização ou até mesmo de uma residência, como ocorre para empresa de energia, telefone etc.

A intensidade dos relacionamentos<sup>7</sup> de uma empresa com seus clientes variam de cliente para cliente, conforme os seguintes aspectos, entre outros:

Da parte do cliente:

- a) nível de satisfação de suas necessidades e desejos;
- b) expectativas quanto ao relacionamento;
- c) grau de interesse pela empresa e pelo relacionamento;
- d) disponibilidade.

---

<sup>7</sup> BERG (2000) - Gerenciando o Cliente

Da parte da Empresa:

- a) objetivos com relação ao cliente e/ou ao segmento a que ele pertence;
- b) número de clientes;
- c) grau de fidelidade do cliente;
- d) nível de renda com cliente

## 2.3 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO VAREJO

Em um banco como Banco Fênix, que possui mais de 11 milhões de cliente, o processo de segmentação torna-se crucial na identificação de quem é quem para a empresa.

Segundo SCHIFFMAN, (2000) a segmentação permite que haja um atendimento mais personalizado. Ao dividir os clientes em categorias, o banco tem condições de estabelecer que tipo de produtos ou serviços pode oferecer àquela parcela de clientes e assim, atender aos seus interesses.

De acordo com (KOTLER, 2002) quando o banco segmenta seus clientes, está implementando uma estratégia que visa melhorar o atendimento para atrair mais correntistas. A partir dessa atitude, consegue criar produtos diretamente ligados aos diversos segmentos.

Ao longo do tempo, o Banco Fênix adotou diferentes orientações na sua estratégia de relacionamento com o mercado. Durante muitos anos suas agências trabalhavam com setores de atendimento em função dos produtos ofertados, ou seja, um setor atendia somente assuntos de cheques, outro prestava serviços de câmbio, empréstimos e assim por diante.

Outra orientação do relacionamento com os clientes foi por tipo de conta. Porém, essa ação não permitia ao banco perceber que um cliente, mesmo sem conta especial, poderia ter altos valores investidos, sendo tão merecedor de tratamento especial quanto o cliente da conta especial.

A deficiência dessa visão fazia com que um mesmo cliente fosse obrigado a se relacionar com diversos funcionários sem que nenhum deles percebesse as diferentes necessidades do cliente. Era difícil percebê-los com um todo, entender seus comportamentos e adequar os recursos disponíveis.

A partir de 1996, com a adoção pelo Banco de uma estrutura organizacional com áreas estratégicas responsáveis por mercados – Pessoa Física, Pessoa Jurídica e Governo – foi possível focar melhor cada um desses grandes mercados. Assim, as pessoas físicas passaram a ser segmentadas por aspectos como renda, rentabilidade e em alguns casos, idade (para adolescentes) ou atividade (conta universitária, produtor rural), propiciando à percepção das necessidades desses mercados.

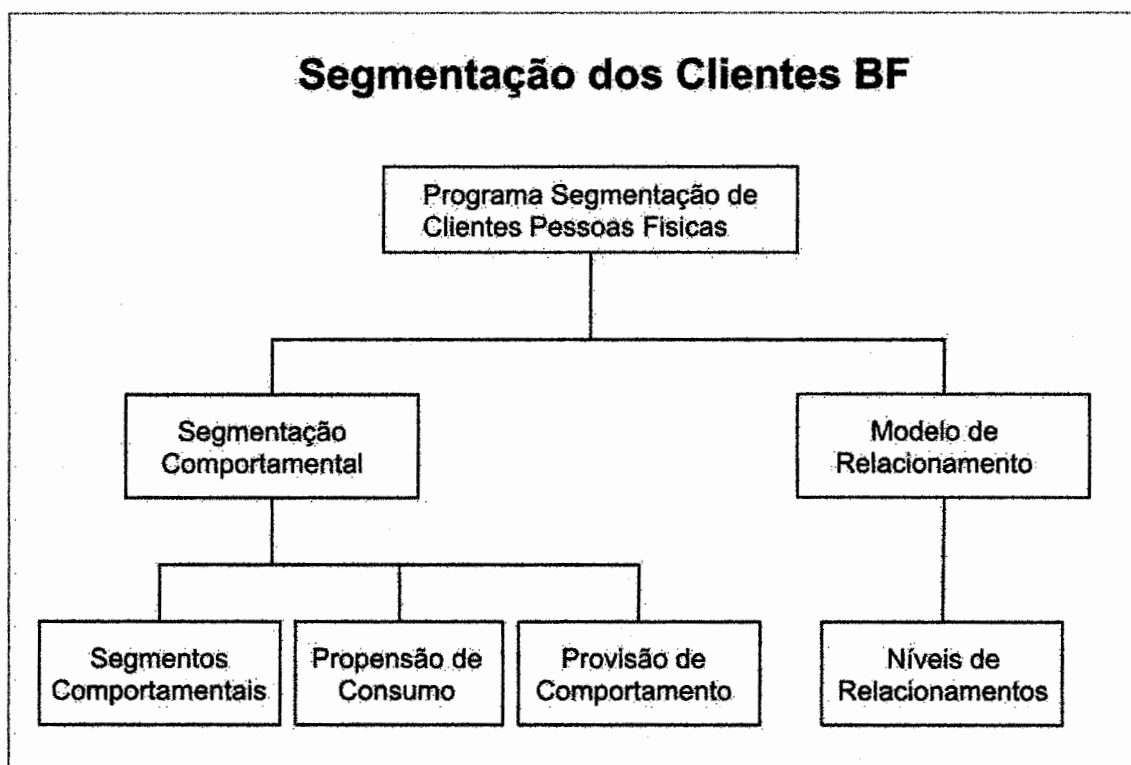
Atento às pressões do mercado e consciente da necessidade de construir relacionamento com o cliente, o Banco Fênix avançou na sua orientação para o mercado e implementou o programa de segmentação de clientes pessoas físicas, o qual foi dividido em dois módulos: a segmentação comportamental e o modelo de relacionamento (Figura 1).

A segmentação Comportamental foi desenvolvida com objetivo de fazer o Banco ver o cliente por inteiro e definir estratégias para suas abordagem. Esta ação pretende constituir-se em uma ferramenta de apoio às agências para as atividades de vendas (esta é orientação do Banco) e para melhor compreender os clientes.

As variáveis consideradas para identificar os segmentos buscaram definir o perfil de movimentação financeira do cliente (consumo de produtos, utilização de canais, rentabilidade do cliente e os dados cadastrais), selecionando segmentos com comportamento de consumos distintos. O perfil destes segmentos deve orientar as políticas e diretrizes para o *mix* de marketing do Banco (produto, praça, preço e promoção).

Além disso, o Banco Fênix estabeleceu três níveis de relacionamento, agrupando os clientes em termos de estratégias diferenciadas para o relacionamento, a partir do potencial de negócios indicado pelos níveis de renda e pelas características psicográficas identificadas, num esforço estratégico para transformá-los em clientes fiéis. Segundo o pensamento do Banco, cliente fiel não é um cliente apenas satisfeito, mas é um cliente que se identifica com a empresa e com seus produtos.

FIGURA 1 – MODELO DE SEGMENTAÇÃO BANCO FÊNIX



Fonte: Banco Fênix

Tomando-se em conta a segmentação adotada pelo Banco Fênix, este trabalho enfocará apenas o Segmento Estratégico da Pessoa Física, estaremos descrevendo esse segmento, em termos das suas características gerais, das estratégias que o Banco define para ele, das orientações, os produtos e serviços que melhor adequam ao perfil e os estilos de comunicação que devem ser utilizados nos contatos com o segmento estratégico.

### 2.3.1 Segmento Estratégico do Banco Fênix

O segmento estratégico possui médio potencial de consumo e prevê um relacionamento administrado através do gerenciamento de grupos de clientes e atendimento diferenciado nas agências. Dessa forma, espera-se que o cliente obtenha comodidade e satisfação para realização de transações bancárias e



contatos personalizados apenas em momento específicos, o foco é o consumo de novos produtos e a fidelização.

#### 2.3.1.1 Características Gerais:

- a) representa 21% da base de cliente;
- b) segmento de maior margem de contribuição, produtos e serviços;
- c) predominância de profissionais liberais, profissionais da área médica, agricultores (grandes), funcionários públicos, aposentados e bancários de melhor nível de renda;
- d) predominância de Nível Superior de Escolaridade e alto exigência;
- e) multibancarização com constante assédio da concorrência;
- f) pouca disponibilidade de tempo para realização de serviços bancários nas agências e uso intensivo de canais, de maneira geral;

#### 2.3.1.2 Diretriz

- a) investir na fidelização, desses clientes, acompanhando sua relação com o Banco, dada a importância do segmento;
- b) demonstrar para o cliente que ele é especial, valorizando seu status;
- c) oferecer produtos para a proteção de patrimônio;
- d) diferenciar o atendimento em todos os canais, com agilidade e proporcionando comodidade. Incentivar a utilização de auto-atendimento via internet;

#### 2.3.1.3 Oferta de Produtos e Serviços

- a) produtos que lhe dêem status, facilidade e comodidade, como, por exemplo, débito programado, Internet, cartões de crédito, seguro e previdência privada;
- b) produtos para a proteção da família e do patrimônio;
- c) fundos de investimentos, Leasing, Empréstimos e outros da linha BF.

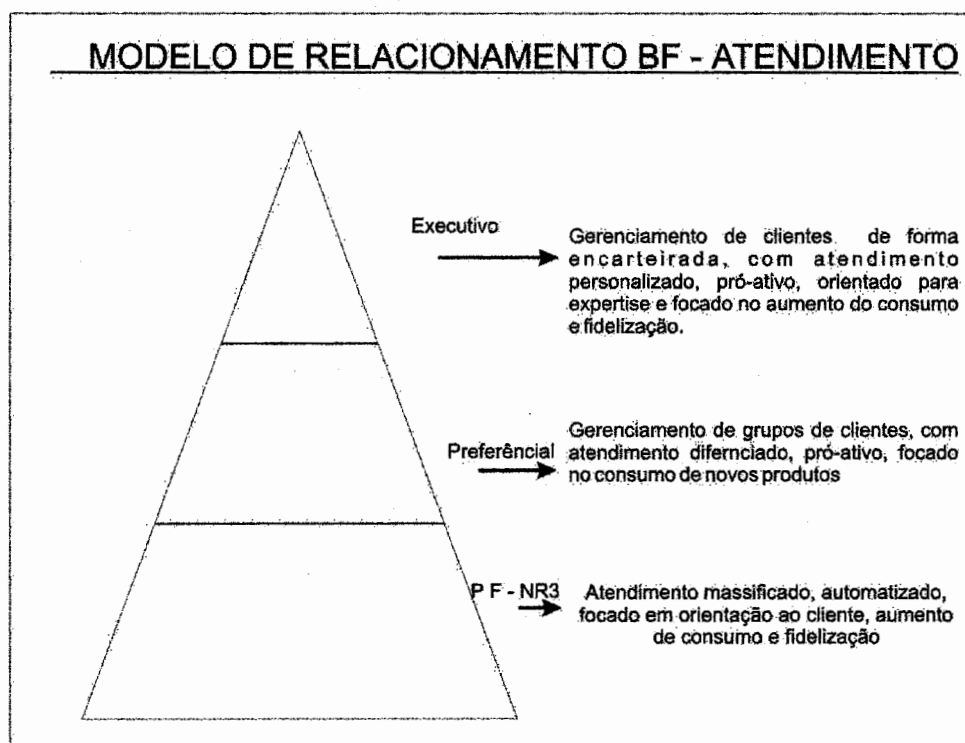
#### 2.3.1.4 Estilo de Comunicação

- a) ressaltar a modernização do BF, com a praticidade e agilidade dos canais de automatizados;
- b) valorizar a abrangência nacional e internacional da rede BF, inclusive com os facilitadores em viagens. Usar argumentação comparativa com produtos da concorrência;
- c) evidenciar vantagens da política de tarifas e recompensas

#### 2.3.1.5 Valor

- a) manter status;
- b) segurança;
- c) rentabilidade.

FIGURA 2 - MODELO DE RELACIONAMENTO DO BANCO FÊNIX



Fonte: Banco Fênix

FIGURA 3 – MODELO DE RELACIONAMENTO DO BANCO ITAU

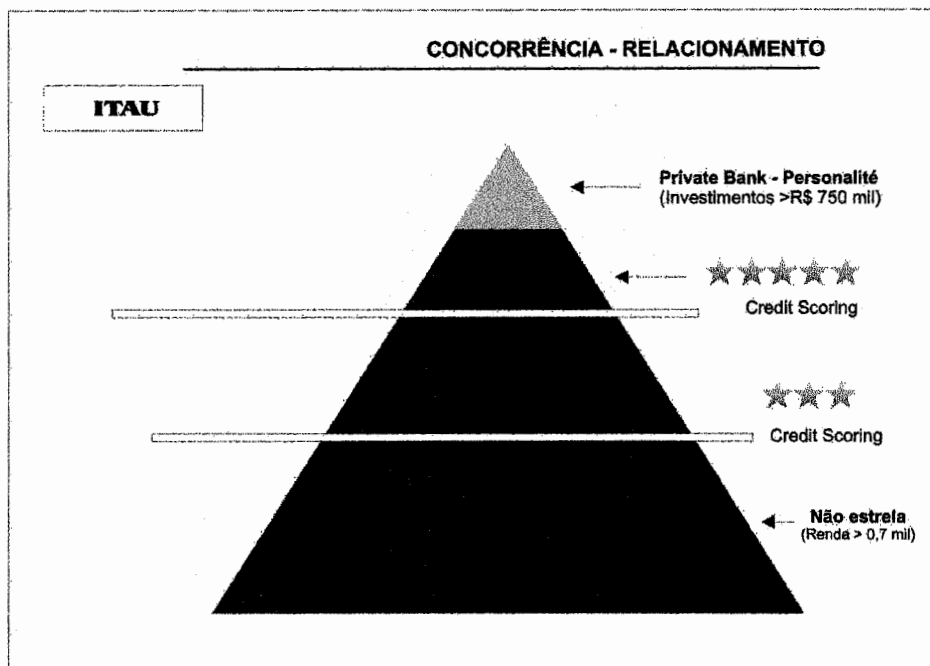
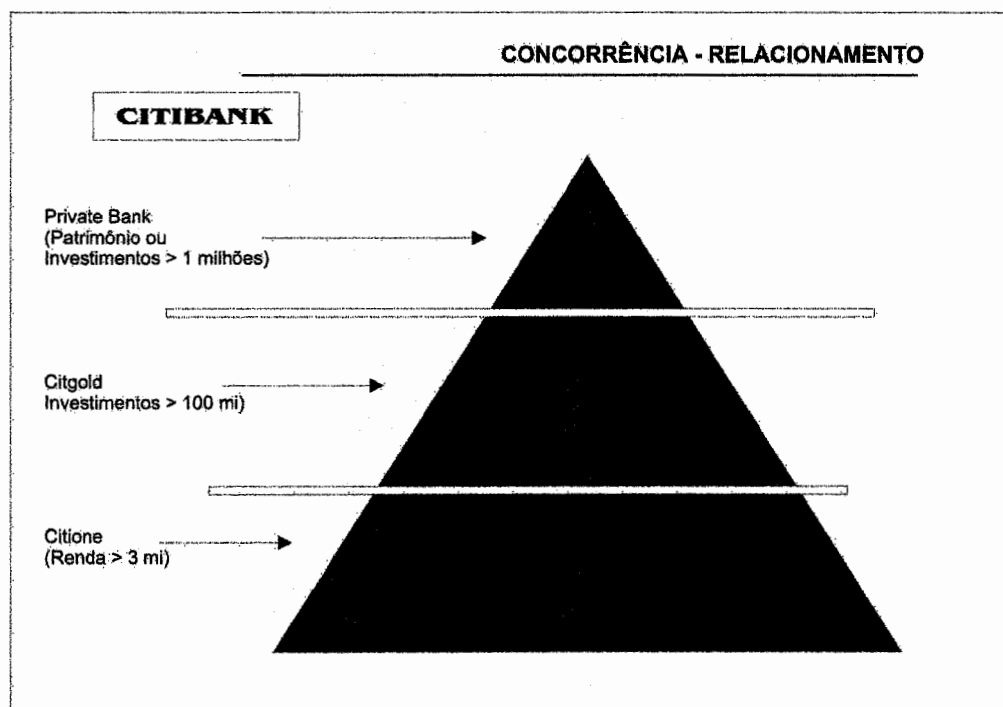


FIGURA 4 – MODELO DE RELACIONAMENTO DO BANCO CITIBANK



Segundo dados FEBRABAN (2001) os clientes bancários no País devem ter, em média, mais de uma conta corrente. Isto significa que os clientes do sistema bancários são usuários dos serviços de mais de um banco e, portanto, costumam fazer comparações entre os concorrentes. Por outro lado, por representarem uma fatia pequena do total da população do País, são extremamente disputados pelas redes bancárias brasileiras.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

Para classificação da pesquisa, utilizamos os critérios básicos sugeridos por VERGARA (1998, p. 44), MOREIRA (2000 p. 57), e CORTEZ (2002, p. 176), quanto a dois aspectos: fins e meio.

Quanto aos fins, a pesquisa será qualitativa, visto que o tema dentro do Banco privilegia maneiras de apreender a realidade em sua inteireza, em sua multidimensionalidade de forma a extrair o maior número de análise e interpretações da realidade. A questão atendimento, a cada dia que passa, vem assumindo importância crescente no rol de preocupações dos bancos, pois, várias situações ocorridas no dia-a-dia da empresa, principalmente baixa produtividade, perda de foco e o reflexo da satisfação do cliente compromete a qualidade no atendimento e o nível de satisfação do cliente.

Como o objetivo deste trabalho é provocar reflexão interna sobre o impacto nível de satisfação dos clientes do segmento estratégico com relacionamento preferencial em relação ao atendimento e serviços bancários.

Quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica, documental, de campo e de estudo de caso. Bibliográfica, porque será baseada em livros, revistas, dissertações e teses sobre o assunto. A investigação será também, documental, porque se valerá de documentos internos da empresas, suas normas, circulares e instruções gerais. Diz-se de campo, por que incluirá questionário. Estudo de Caso, pois o trabalho estará circunscrito ao BANCO FÊNIX em Cuiabá MT, mais especificamente em duas Agências que a partir deste momento denominaremos de Agência K e Agência Y.

#### **3.2 AMBIENTE DA PESQUISA**

Cuiabá MT está situado na região Centro Oeste, principal pólo de desenvolvimento do Estado de Mato Grosso, 27º município<sup>8</sup> mais dinâmico com relação a atividades econômicas, sociais e urbanas entre as principais cidades

---

<sup>8</sup>Referência: Perfil Socioeconômico – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Urbano IPDU- 2000, p. 71.

brasileiras, segundo pesquisa realizada pela empresa de consultoria Florenzano Marketing de São Paulo, a capital mato-grossense foi recentemente apontada pelo Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA) como 6º cidade com maior crescimento do PIB *per capita*.

O Censo Demográfico<sup>9</sup> do ano 2000 aponta uma população de 483.044 habitantes, registrando taxa de crescimento de 2,04% ao ano e variação populacional de 20% no período de 1991 a 2000 indicando uma desaceleração no ritmo de crescimento, porém com crescimento contínuo.

### 3.2.1 Agência K

A agência K do Banco Fênix situa-se no centro da cidade de Cuiabá. O prédio é tradicional e de complicado acesso para idosos e deficientes físicos, devido a isto, está sendo realizada uma reforma em toda sua estrutura e lay-out para melhor atender seus clientes. A agência K possui 10.000 contas de Pessoas de Físicas e 850 de pessoas Jurídicas.

Com as rápidas mudanças no cenário nacional e internacional, impõe-se às empresas novos modelos de gestão onde a competitividades, a qualidade e gestão por resultados são os pontos principais. O Banco Fênix não foge a essa regra imperativa e está tomando novas medidas, tais como:

- a) maior tecnologia em informática;
- b) readequação de agências e funcionários;
- b) foco em oferecer bons produtos e serviços com excelência no atendimento das necessidades dos clientes, com o menor custo.

Diante desta realidade, a Agência K, conta atualmente com 60 funcionários para atender a clientela. Está integrada ao Sistema On-line e Rede, tem 12 terminais de saque, 03 terminais de cheque e 5 terminais de depósitos para o auto-atendimento dos clientes no ambiente interno da agência.

### 3.2.2 Agência Y

A Agência Y do Banco Fênix situa-se bairro residencial Coxipó, na região sul da Cidade.

---

<sup>9</sup> Idem p. 61.

O prédio é novo de fácil acesso para idosos e deficientes físicos, com estacionamento próprio para a clientela. A Agência Y do Banco Fênix tem aproximadamente 5.000 contas de Pessoas Físicas e 482 de pessoas Jurídicas. Para atender a clientela à agência Y conta atualmente com 21 funcionários.

Está integrada ao Sistema On-line e Rede, tem 8 terminais de saques, 02 de cheques e 4 terminais de depósitos para o auto-atendimento dos clientes no ambiente interno da agência.

### 3.3 UNIVERSO E AMOSTRA

A população da pesquisa foi definida com base em 5.700 clientes Pessoas Físicas do Segmento Estratégico com Nível de Relacionamento Preferencial das duas agências bancárias na cidade de Cuiabá MT.

A população da agência denominada Y conta com 1.900 e a população da agência K é de 3.800. Esses clientes são componentes exclusivos do Nível de Relacionamento Preferencial de um banco de varejo. Delimitando mais o estudo, dentro da população definida de cada Agência apenas do Segmento Estratégico do Nível de Relacionamento Preferencial, que corresponde 21% da população.

O termo população segundo RUDIO (1999, p. 60) designa “a totalidade de individuo que possuem as mesmas características, definidas para um determinado estudo”. VERGARA (2000 p. 50) complementa, é um conjunto de elementos, tais como produto, pessoa, empresa, por exemplo, que possuem as mesmas características.

A população objeto da pesquisa foi gerada por meio do sistema central de informações do Banco Fênix. Equivale ressaltar que as duas agências possuem um total de clientes superior aos números acima, como delimitamos a área de estudo obteve-se a informação do total de clientes que pertencem apenas ao segmento estratégico objeto deste trabalho.

As duas agências são consideradas agências com predominâncias de clientes de pessoas físicas. Para efeito desta pesquisa, a diferença entre elas refere-se na localização e o tempo de implantação do atendimento segmentado. A agência K atua a mais de quinze anos já estava no mercado antes da implantação a segmentação enquanto que agência Y está no mercado apenas três anos e foi

inaugurada com perfil do atual sistema, ou seja, já segmentada. A agência K esta localizada no centro da cidade e tem 60 funcionários, enquanto que agência Y localiza no bairro residencial e tem 21 funcionários.

Vale ressaltar ainda que as agências K e Y possui as mesmas características quanto à origem de seus negócios, atendimento, prestação de serviços e rentabilidade. Baseado no que VERGARA (2000, p 50) considera as duas agências foram escolhidas por conveniência dentro do universo de quinze agências do Banco Fênix que vem adotando a teoria da segmentação para o relacionamento com clientes no Estado de Mato Grosso.

Definiu-se uma amostra de 250 clientes do segmento estratégico para realização da coleta de dados. Uma amostra probabilística selecionada por meio aleatório simples. De acordo com VERGARA (2000, p. 50) “para cada elemento da população tem uma chance determinada de ser selecionado”.

Dessa forma, utilizaremos a seguinte notação: para a população de **N=1.197** e para amostra **n=250**.

### 3.4 SELEÇÃO DOS SUJEITOS

Os sujeitos da pesquisa serão os 1.197 clientes pessoas físicas do Segmento Estratégico e com Relacionamento Preferencial por meio de Gerente de Conta, de um banco de varejo – neste caso específico de duas Agências K e Y do Banco Fênix de Cuiabá MT.

### 3.5 COLETA DE DADOS

Na pesquisa bibliográfica, foi utilizadas a teoria disponível em livros, artigos, teses, dissertações e Internet de acordo GIL (1995, p. 51), GIL (2000, p. 122) e OLIVEIRA (2001, p. 56). O resultado dessa pesquisa espera-se uma compreensão maior do assunto ao descreve estudo de caso de empresa semelhantes, constantes na literatura, e oferecer-lhe um atendimento adequado, pois o atendimento é a forma ideal para diferenciar qualquer tipo de empresa.

Na pesquisa documental, foi realizado busca de informação junto ao sistema central do banco de dados do Banco Fênix no período de novembro a março de



2003, além das informações registradas e documentos específicos e artigos sobre a implementação, acompanhamento e gerenciamento das agências objeto deste estudo.

Na pesquisa de campo, foi utilizado questionário fechado de modo que se obtivessem respostas aos objetivos principal e intermediário.

A pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos pra explicá-lo. Pode incluir (...) aplicação de questionários testes de observação participante ou não. Exemplo: levantar com os usuários do Banco X a percepção que têm sobre o atendimento ao cliente. (VERGARA, 1998, p. 47)

Antes de iniciar efetivamente o questionário, foi realizado um pré-teste, Isto é, foi feito um “teste-piloto” com cinco pesquisados para se avaliar o grau de dificuldades principalmente no que diz respeito às medidas de pontuação do nível de satisfação.

Como forma de auxiliar os pesquisadores foi criado um cartão (plastificado) contendo os pontos e escala intervalar, para medir o grau de satisfação. Assim, ao iniciar cada abordagem, o respondente recebia o cartão como auxílio para melhor e mais facilmente posicionar-se.

#### CARTÃO UTILIZADO PARA AUXILIAR QUESTIONÁRIO

O nº 5 significa que você esta muito satisfeito O nº 1 significa que você esta muito insatisfeito Os nº 4,3 e 2 são posições intermediárias				
Muito satisfeito	Satisfeito	Nem satisfeito Nem insatisfeito	Insatisfeito	Muito insatisfeito
5	4	3	2	1

##### 3.5.1 Questionário

Questionário fechado consiste em um instrumento de coleta de dados lido e respondido diretamente pelos pesquisados, não havendo a figura do entrevistador.

O questionário contou com 20 declarações/perguntas, dividido em 5 requisitos bancários mais importantes para o cliente nas seguintes áreas: Atendimento, Serviços, Competência, Ambiente e Imagem.

Cumpre-nos esclarecer que o questionário foi gerado a partir pesquisa bibliográfica, e do pré-questionário elaborado e aplicado pelo banco Fênix para medir o nível de satisfação do cliente.

O questionário da pesquisa foi aplicado no período de 20 a 23 de janeiro de 2003 (três dias úteis). Os clientes que procuraram a agência nesse período - respeitadas as definições da amostra - foram abordadas de forma gentil e solicitada sua colaboração para participarem/responderem o questionário.

### 3.6.DEFINIÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DE VARIÁVEIS

Neste estudo, de pesquisa de satisfação de clientes, optou-se pela escala intervalar de cinco pontos. De acordo com (VERGARA, 1998, p. 47) estas características de escala de intervalo permite comparar diferenças entre as medições, mas não permite concluir quanto à magnitude absoluta das medições.

Os cinco pontos oferecem alternativas para que o cliente expresse muita ou parcial satisfação, estado indefinido entre satisfação e insatisfação e muito ou parcial insatisfação.

Com base nessa escala pode-se obter resultados avaliados sob dois aspectos: número, ou percentagem, de clientes satisfeitos – aqueles que estão acima do ponto de quebra da escala (3), e o número, ou percentagem de clientes insatisfeitos – aqueles que estão abaixo do ponto de quebra (3). E a intensidade de satisfação/insatisfação. Os diferentes pontos da escala correspondem a diferentes graus de intensidade.

Para analisar e interpretar os resultados desta fase quantitativa de pesquisa de satisfação de clientes, utilizou-se o método de análise descritiva, baseada em valores absolutos e percentuais.

Os cinco itens que compõem o questionário aplicado estão divididos num total de 20 variáveis. Avaliar o grau de satisfação dos clientes com relação aos atributos bancários mencionados como sendo mais importantes:

#### 1. ATENDIMENTO

##### a) cortesia/presteza

Definição: Qual o grau de satisfação ou insatisfação atribuído pelo respondente com relação a educação, bom atendimento/cordialidade.

b) eficiência

Definição: Qual o grau de satisfação ou insatisfação atribuído pelo respondente quanto à pronta solução dos seus problemas.

c) receptividade

Definição: Qual o grau de satisfação ou insatisfação atribuído pelo respondente quanto à atenção e resposta às suas solicitações, reclamações e sugestões.

d) personalização

Definição: Qual o grau de satisfação ou insatisfação atribuído pelo respondente com relação ao tratamento diferenciado.

e) agilidade/rapidez

Definição: Qual o grau de satisfação ou insatisfação atribuído pelo respondente com relação ao tempo de espera na fila de caixa e demais serviços.

## 2. SERVIÇOS:

a) apresentação

Definição: Qual o grau de satisfação ou insatisfação atribuído pelo respondente quanto à apresentação dos serviços de maneira adequada.

b) clareza/objetividade

Definição: Qual o grau de satisfação ou insatisfação atribuído pelo respondente referente a objetividade e transparência das propostas.

c) prazo

Definição: Qual o grau de satisfação ou insatisfação atribuído pelo respondente referente ao serviço, empréstimo/aplicação, é prestado nas datas combinadas.

d) preço

Definição: Qual o grau de satisfação ou insatisfação atribuído pelo respondente quanto ao preço ser compatível com o mercado.

e) forma de pagamento/negociação

Definição: Qual o grau de satisfação ou insatisfação atribuído pelo respondente quanto a flexibilização e condições satisfatórias nas negociações.

### 3. COMPETÊNCIA:

a) capacidade do pessoal

Definição: Qual o grau de satisfação ou insatisfação atribuído pelo respondente quanto ao conhecimento dos serviços demonstrado pelos funcionários.

b) adaptação:

Definição: Qual o grau de satisfação ou insatisfação atribuído pelo respondente quanto à capacidade de dependência de ajustar-se às situações diversas.

c) atualização e Inovação:

Definição: Qual o grau de satisfação ou insatisfação atribuído pelo respondente quanto a inovação e aperfeiçoamento dos serviços prestados.

### 4. AMBIENTE:

a) localização

Definição: Qual o grau de satisfação ou insatisfação atribuído pelo respondente quanto a facilidade de acesso ao prédio da dependência.

b) instalações:

Definição: Qual o grau de satisfação ou insatisfação atribuído pelo respondente referente quanto as instalações, se causam boa impressão e são funcionais.

c) estacionamento

Definição: Qual o grau de satisfação ou insatisfação atribuído pelo respondente referente a vagas disponíveis para estacionar e se é próximo da agência.

5. IMAGEM

a) divulgação

Definição: Qual o grau de satisfação ou insatisfação atribuído pelo respondente quanto ao nome, marca do banco, seus produtos e serviços são bem conhecidos.

b) prestígio

Definição: Qual o grau de satisfação ou insatisfação atribuído pelo respondente quanto ao conceito da agência e instituição na praça.

c) credibilidade

Definição: Qual o grau de satisfação ou insatisfação atribuído pelo respondente quanto ao cumprimento de ações acordadas e a confiabilidade de seu pessoal.

d) Segurança

Definição: Qual o grau de satisfação ou insatisfação atribuído pelo respondente quanto aos aspectos confidenciais e sigilo bancário.

Como medidor da qualidade do serviço nas agências Banco Fênix utiliza Programa de Excelência no Atendimento, os quais são indicadores precisos da atenção que o cliente espera receber.

Desde setembro de 1999, o Banco Fênix o cliente é convidado a dar sua opinião sobre o atendimento, nos próprios terminais de auto-atendimento, podendo optar por uma com expressões estilizadas, que vão desde uma carinha com o mais longo sorriso de satisfação até a cara fechada de total descontentamento. Esses motivos estão ligados ao atendimento pessoal, atendimento automatizado, ambiente e segurança.

A pesquisa on-line aplicado no Banco Fênix mede a satisfação de clientes, aponta diferenças entre as agências, de clientes que variam muito entre si em “insatisfeito”, “satisfeito” e “muito satisfeito”.

#### **4. ANÁLISE DA PESQUISA**

Neste capítulo, são abordados os resultados do estudo, visando o alcançar o objetivo deste estudo, que é avaliar o Nível de Satisfação dos clientes do Segmento Estratégico com Nível de relacionamento Preferencial de duas Agências K e Y do Banco Fênix em Cuiabá (MT).

Os resultados apresentados, a seguir foram planejados de acordo com os objetivos específicos: verificar o tratamento e o atendimento dispensado pelos funcionários da Agência K e Y do Banco Fênix em Cuiabá MT, segundo as expectativas e percepções dos clientes; e a avaliar o grau de satisfação dos clientes com relação aos cinco atributos bancários:

Atendimento: Cortesia, presteza, eficiência, informação, receptividade, personalização e agilidade/rapidez;

Serviços: Apresentação, clareza, objetividade, prazo, preço, forma de pagamento, negociação;

Competência: Capacidade pessoal, adaptação e atual;

Ambiente: Localização, instalações;

Imagem: credibilidade e segurança;

Avaliar o nível de satisfação do cliente é saber qual é o sentimento resultante da comparação do desempenho de um produto ou serviço em relação à sua expectativa. É saber se suas necessidades estão sendo atendidas melhor do que a concorrência poderia fazê-lo.

Tendo em vista os aspectos já mencionados, optou-se pela utilização da seguinte escala para a mensuração do grau de satisfação onde 1 representa Muito Insatisfeito e 5 Muito Satisfeito.

Com base nessa escala pode-se obter resultados avaliados sob dois aspectos: número, ou percentagem, de clientes satisfeitos – aqueles que estão acima do ponto de quebra da escala (3), e o número, ou percentagem de clientes insatisfeitos – aqueles que estão abaixo do ponto de quebra (3). E a intensidade de satisfação/insatisfação. Os diferentes pontos da escala correspondem a diferentes graus de intensidade.

Para analisar e interpretar os resultados desta fase quantitativa de pesquisa de satisfação de clientes utilizou-se o método de análise descritiva, baseada em valores absolutos e percentuais.

#### 4.1 AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES – AMOSTRA TOTAL

##### 4.1.1 Quanto ao Atendimento

##### 4.1.1.1 Agilidade/Rapidez

A pesquisa demonstra que a experiência de aguardar afeta significativamente nossas percepções globais de serviço oferecido. A maior fonte de ansiedade em aguardar é não saber o tempo de espera. A tolerância pela demora depende, ainda da qualidade de serviço percebida (MARTINS 1996) e conforme abordado no referencial teórico (HORAVITZ apud MARTINS, 1996) cliente avalia a qualidade de serviço, não dissocia dela os diversos componentes. É a impressão global que domina.

E ainda, a melhoria da qualidade dos serviços permite pouca margem de redução de custos. Em compensação, os benefícios do não-erro são enormes. Um boca-a-boca que veicule uma satisfação torna-se uma fonte considerável.

TABELA 1 – AGILIDADE/RAPIDEZ

INDICADORES	NÚMERO DE CITAÇÕES	FREQÜÊNCIA (%)
Muito insatisfeito	2	0,8
Insatisfeito	30	12
NS/NI	160	64
Satisfeito	36	14,4
Muito Satisfeito	0	0
Não Responderam	22	8,8
TOTAL	250	100

FONTE: O Autor

Observa-se Tabela 1 e o Gráfico 1, que 36 citações (14,4%), estão satisfeitos com o tempo de espera na fila de caixa e os demais serviços, enquanto

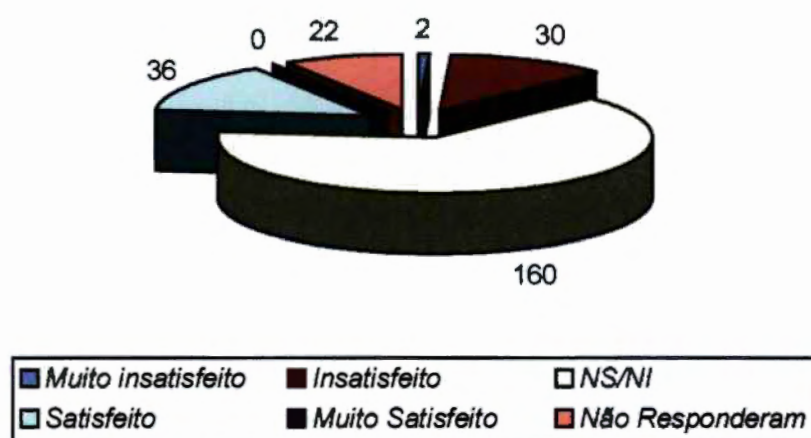


30 (12%) estão insatisfeitos. É considerável o percentual 64% de respondentes que não manifestaram grau de satisfação nem de insatisfação.

Tempo de demora na fila é em média superior a 15 minutos no dia de pico esta média eleva-se para 30 minutos. As pesquisas internas revelaram que um cliente tolera esperar entre 6 a 7 minutos para ser atendido.

No dia a dia da atividade bancária, um bom desempenho no item rapidez não significa somente gerenciamento de fila, mas, sobretudo, agilidade em todas as intenções com os clientes. Resposta rápida é a chave da questão.

GRÁFICO 1 - AGILIDADE/RAPIDEZ



Fonte: TABELA2

#### 4.1.1.2 Cortesia/Presteza

No referencial teórico, Marketing de Relacionamento a pesquisa indica que são as pessoas que transmitem, através de seu comportamento, o clima ou a cultura da organização. A atitude do atendente pode afetar a percepção do cliente a respeito do serviço que está recebendo. A justificativa é que qualquer interação entre empregado e consumidor faz parte do produto.

Conforme mencionado no referencial Teórico KOTLER (2002) a cortesia se traduz numa das melhores armas de marketing, e não custa absolutamente nada: os clientes adoram simpatia, entusiasmo, alegria e amizade. Um bom dia dito com

alegria, a satisfação em servir, às vezes vale mais do que todo um composto promocional.

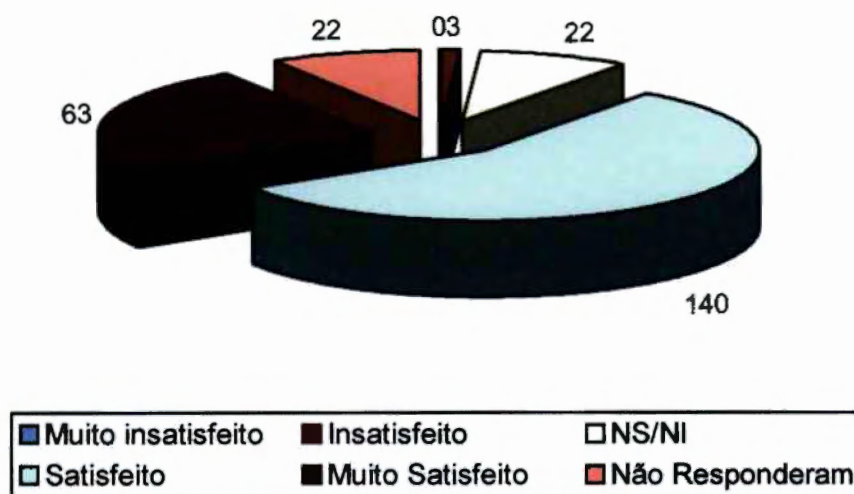
TABELA 2 – CORTESIA/PRESTEZA

INDICADORES	NÚMERO DE CITAÇÕES	FREQÜÊNCIA (%)
Muito insatisfeito	0	0
Insatisfeito	03	1,2
NS/NI	22	8,8
Satisfeito	140	56
Muito Satisfeito	63	25,2
Não Responderam	22	8,8
TOTAL	250	100

FONTE: O Autor

Neste item conforme Tabela 2 e Gráfico 2, 203 respondentes (81,20%) estão satisfeito com a educação e cordialidade demonstrada pelos funcionários. Apenas 03 (1,2%) disseram estar insatisfeitos.

GRÁFICO 2 – CORTESIA/PRESTEZA



FONTE: TABELA 2

#### 4.1.1.3 Eficiência

A qualidade nos serviços deve ser entendida a partir de um conceito de eficácia (fazer a coisa certa), rompendo como o atual paradigma de eficiência (fazer certo a coisa), em que a preventivo e não mais esperar que seja solicitado.

Segundo KOTLER (1998) os clientes defini sua satisfação do dentro de sua necessidade, desejos e expectativas ao atendidas dos serviços.

TABELA 3 – EFICIÊNCIA

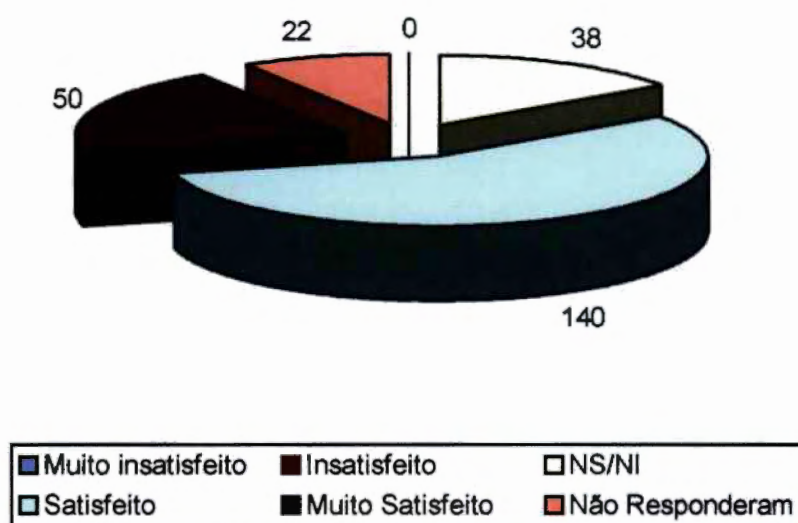
INDICADORES	NÚMERO DE CITAÇÕES	FREQÜÊNCIA (%)
Muito insatisfeito	0	0
Insatisfeito	0	0
NS/NI	38	15,2
Satisfeito	140	56
Muito Satisfeito	50	20
Não Responderam	22	8,8
TOTAL	250	100

FONTE: O Autor

Também neste item, 190 respondentes, ou seja, 76% disseram estar satisfeitos com a pronta solução de seus problemas. Observa-se que nenhum atribuiu insatisfação quanto á eficiência no atendimento, no entanto 38 clientes não responderam nem que estavam satisfeito ou insatisfeito.

Esta dimensão parecer indicar que o cliente quer, primeiro, uma instituição sólida, confiável e que goze de credibilidade, transmitindo-lhe a segurança psicológica necessária para operacionalizar seus negócios. Além disso, o cliente também parece indicar o desejo de uma adequação e prontidão para o atendimento global dos serviços bancários, que lhe transmitirão a confiabilidade e a conformidade do sistema de serviços como um todo.

GRÁFICO 3 - EFICIÊNCIA



FONTE: TABELA 3

#### 4.1.1.4 Receptividade

Um fator-chave para se obter sucesso quanto à melhoria da satisfação é a habilidade de ouvi-lo. Ou seja, ouça o que ele diz. Seja qual for o canal de comunicação escolhido, o importante é que seja direto, regular e, sobretudo, personalizado.

Em fim saber o que se passa na mente do cliente é a coisa mais importante que podemos fazer para enfrentarmos a concorrência, conforme expressado por KOTLER (2002), pois somente assim se têm condições de buscar sempre atender e exceder as suas expectativas e mantê-los clientes.

Dispensar atenção nada mais é do que estar disponível para o cliente, especialmente no momento do atendimento. Os clientes querem ser tratados com sensibilidade e, de certa forma buscam uma determinada personalização quanto interatem com o banco.



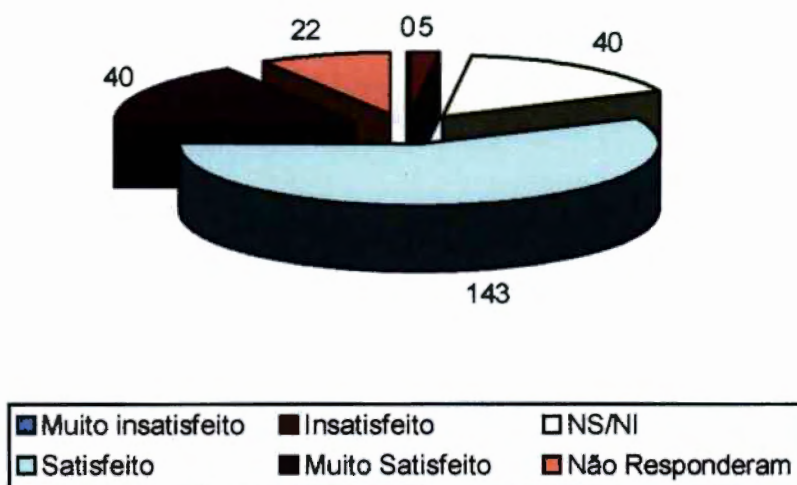
TABELA 4 – RECEPTIVIDADE

INDICADORES	NÚMERO DE CITAÇÕES	FREQUÊNCIA (%)
Muito insatisfeito	0	0
Insatisfeito	5	2
NS/NI	40	16
Satisfeito	143	57,2
Muito Satisfeito	40	16
Não Responderam	22	8,8
TOTAL	250	100

FONTE: O Autor

Na Tabela 4, foram observadas 173 citações (69,20%) de satisfação no que diz respeito à receptividade dos atendentes/funcionários em responder suas solicitações, reclamações e acatar sugestões.

GRÁFICO 4 RECEPTIVIDADE



FONTE: TABELA 4

#### 4.1.1.5 Personalização

Esta dimensão agrega o desejo de ter tratamento diferenciado em função do status do cliente. Isto demonstra o quanto o cliente valoriza a dimensão do serviço

que reconhece os aspectos subjetivos dos relacionamentos, quando a empresa oferece um tratamento diferenciado em função da qualificação do cliente.

A primeira iniciativa da empresa quando decide investir na retenção de seus clientes através do marketing de relacionamento deve ser trabalhar na reestruturação organizacional para que toda a empresa, administração e os funcionários, absorvam a mentalidade do novo marketing. KOTLER (2000).

Algumas ações e atitudes das pessoas que atendem ou recebem os clientes em muito contribuem para a fidelidade dos clientes e dificultam a sua migração para a concorrência.

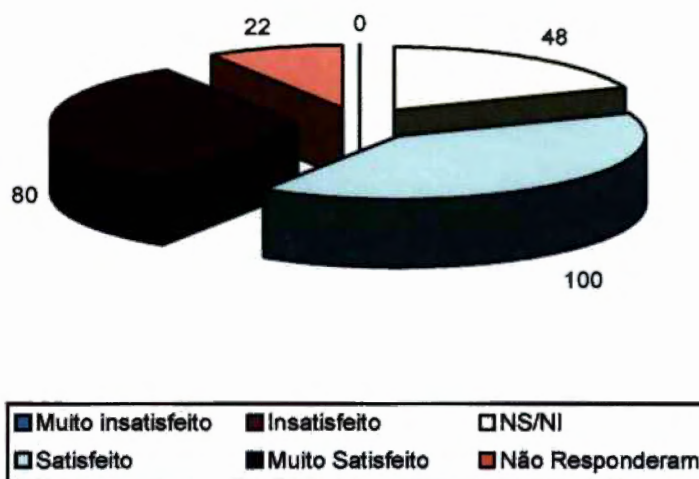
**TABELA 5 – PERSONALIZAÇÃO**

INDICADORES	NÚMERO DE CITAÇÕES	FREQUÊNCIA (%)
Muito insatisfeito	0	0
Insatisfeito	0	0
NS/NI	48	19,2
Satisfeito	100	40
Muito Satisfeito	80	32
Não Responderam	22	8,8
TOTAL	250	100

FONTE: O AUTOR

A Tabela 5, 180 clientes (72%) disseram que estão satisfeitos com o atendimento personalizado/diferenciado, enquanto que 48 (19,2%) não se manifestaram a favor ou contra ainda estão observando.

GRÁFICO 5 - PERSONALIZAÇÃO



FONTE: TABELA 5

#### 4.1.2 Quanto aos Serviços

O serviço é uma das ferramentas mais poderosas para moldar as percepções da qualidade global do que é ofertado. Todo serviço ao cliente, ofertado apropriadamente, consiste de sinceridade, espontaneidade, consistência e significância, o cliente se sente importante ao recebê-lo. Somente assim o relacionamento a longo prazo com o consumidor poderá estar garantido.

Conforme abordado no referencial teórico é preciso de alguma forma “tangibilizar” o serviço na mente do cliente, que para ter diminuído seu grau de incerteza com relação à qualidade do serviço que pretende adquirir, busca evidências dessa qualidade em aspectos como os equipamentos, os materiais que empresa usa para comunicar-se com ele, os símbolos e até mesmo o preço dos serviços.

## 4.1.2.1 Apresentação

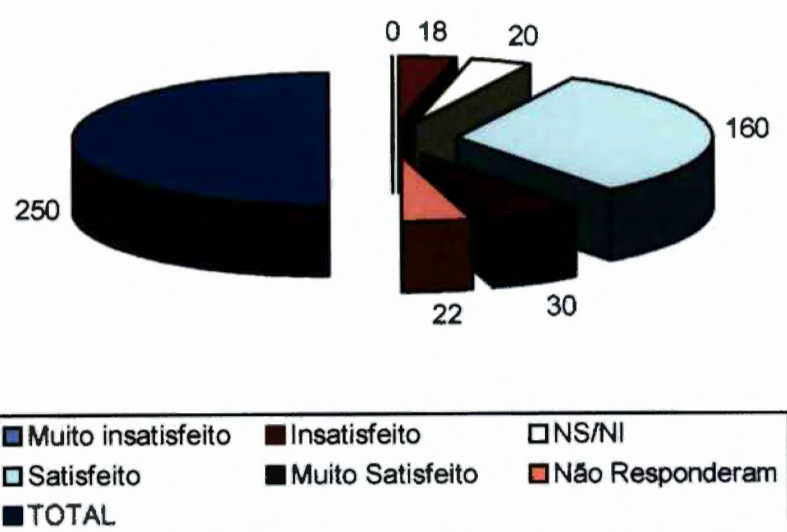
TABELA 6 – APRESENTAÇÃO

INDICADORES	NÚMERO DE CITAÇÕES	FREQÜÊNCIA (%)
Muito insatisfeito	0	0
Insatisfeito	18	7,2
NS/NI	20	8,8
Satisfeito	160	64
Muito Satisfeito	30	12
Não Responderam	22	8,8
TOTAL	250	100

FONTE: O AUTOR

Observou-se neste atributo que 190 dos respondentes, ou seja, 76% disseram estar satisfeitos e que os serviços são apresentados de maneira adequada e útil.

GRÁFICO 6 – APRESENTAÇÃO



FONTE: TABELA 6



#### 4.1.2.2 Clareza/Objetividade

Conforme abordado no referencial teórico, o grande diferencial está no atendimento e no serviço prestado. Para isso devemos ter uma visão sistêmica do atendimento enquanto tudo que interfere na resposta da empresa a uma necessidade ou desejo do cliente.

A qualidade do atendimento influi diretamente nas futuras expectativas não daquele cliente que já viveu a experiência de contato com o serviço da empresa, mas também daquele que não viveu essa influência, com a divulgação boca a boca dessa experiência. E ainda, é preciso que as mensagens de comunicação da empresa com seus clientes estejam alinhadas com a qualidade do atendimento prestado, ou que o atendimento prestado não seja diferente do preconizado nessas mensagens.

A prática de pós-marketing inclui todos os esforços possíveis para aumentar, cada vez mais, a probabilidade de os atuais consumidores comparem novamente o produto ou serviço da mesma empresa em ocasiões futuras de compras; aumentar a probabilidade de os clientes atuais comprarem outros produtos ou serviços da mesma empresa.

Possuir um sistema eficiente de informações se traduz em facilitar o acesso dos clientes às informações desejadas, através dos sistemas disponíveis e de suas interações com o ambiente de atendimento da agência, o que pressupõe a existência de equipes altamente treinadas e em condições de orientar sobre os produtos e serviços oferecidos.

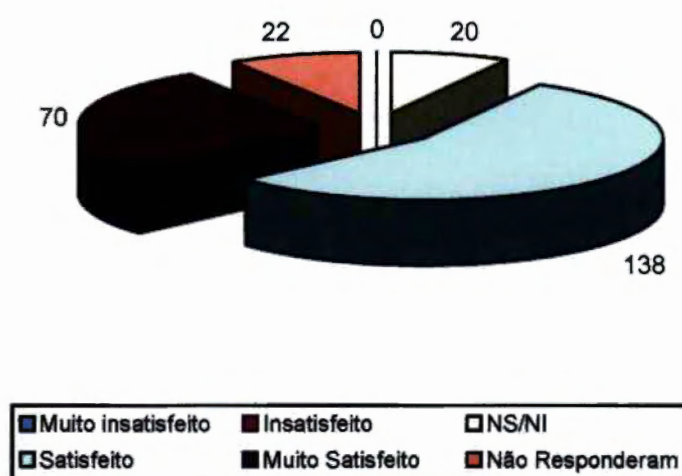
TABELA 7 – CLAREZA/OBJETIVIDADE

INDICADORES	NÚMERO DE CITAÇÕES	FREQÜÊNCIA (%)
Muito insatisfeito	0	0
Insatisfeito	0	0
NS/NI	20	8
Satisfeito	138	55,2
Muito Satisfeito	70	28
Não Responderam	22	8,8
TOTAL	250	100

FONTE: O AUTOR

A Tabela 7 dos respondentes 208 (83,20%) estão satisfeitos com a objetividade, clareza e transparência com as propostas e serviços.

GRÁFICO 7 – CLAREZA/OBJETIVIDADE



FONTE: TABELA 7

#### 4.1.2.3 Prazo

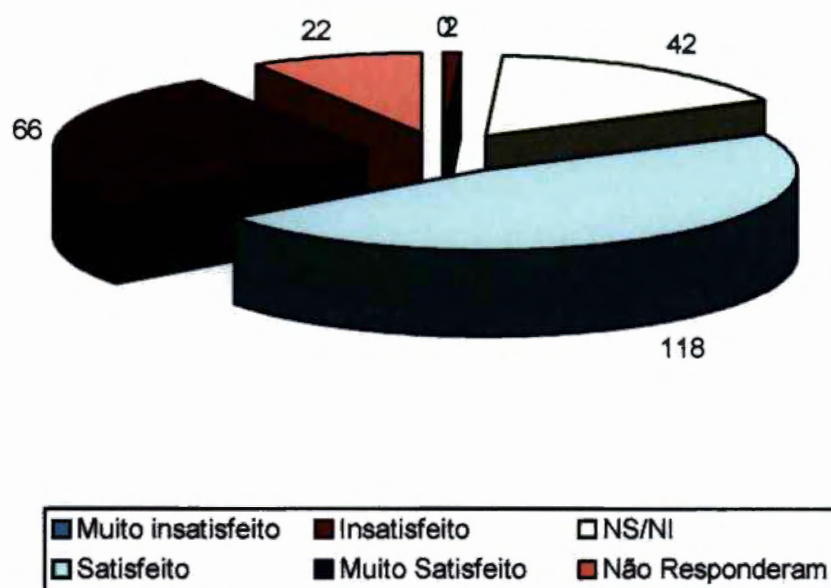
TABELA 8

INDICADORES	NÚMERO DE CITAÇÕES	FREQUÊNCIA (%)
Muito insatisfeito	0	0
Insatisfeito	2	0,8
NS/Ni	42	16,8
Satisfeito	118	47,2
Muito Satisfeito	66	26,4
Não Responderam	22	8,8
TOTAL	250	100

FONTE: O Autor

Os serviços e negócios (aplicação ou empréstimos) são prestados nas datas/prazos combinados, por isso 184 clientes (73,60%) demonstraram satisfação.

GRÁFICO 8 – PRAZO



FONTE: TABELA 8

## 4.1.2.4 Preço

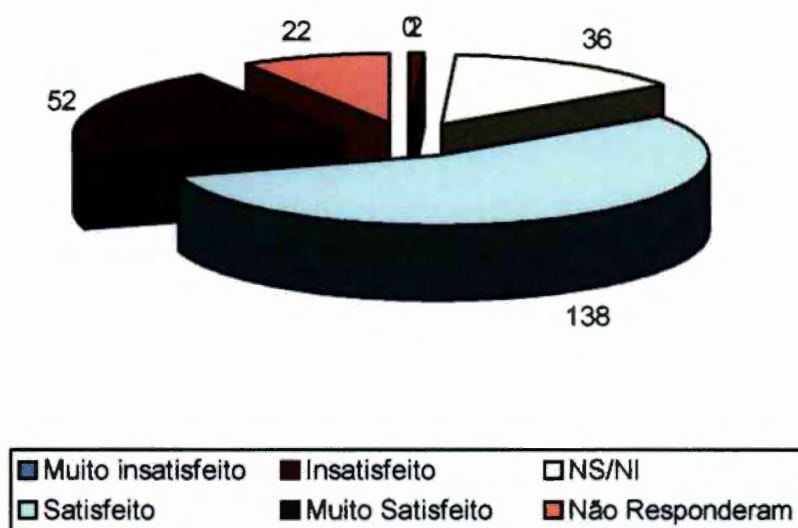
TABELA 9 – PREÇO

INDICADORES	NÚMERO DE CITAÇÕES	FREQUÊNCIA (%)
Muito insatisfeito	0	0
Insatisfeito	2	0,8
NS/NI	36	14,4
Satisfeito	138	55,2
Muito Satisfeito	52	20,8
Não Responderam	22	8,8
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>	<b>100</b>

FONTE: O Autor

A tabela 9, 190 clientes, ou seja, 76% disseram que os preços dos produtos e serviços são compatíveis com o mercado, por isso, posicionaram-se satisfatoriamente. Dois clientes (0,8%) manifestaram insatisfação.

GRÁFICO 9 - PREÇO



FONTE: TABELA 9

## 4.1.2.5 Forma de Pagamento

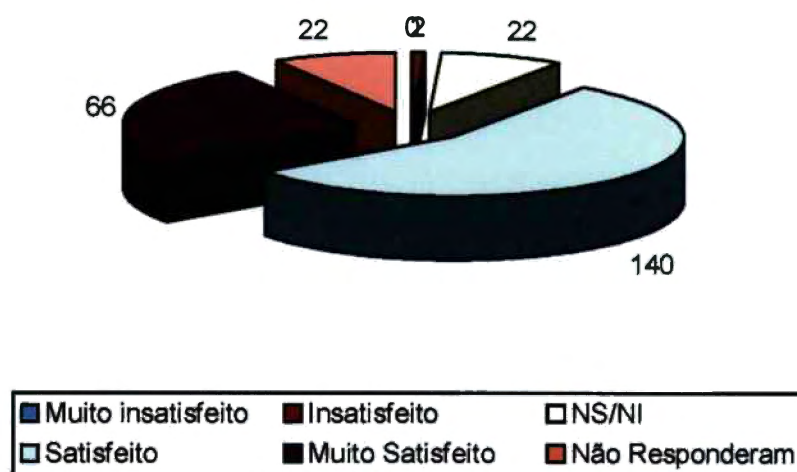
TABELA 10 – FORMA DE PAGAMENTO

INDICADORES	NÚMERO DE CITAÇÕES	FREQUÊNCIA (%)
Muito insatisfeito	0	0
Insatisfeito	02	0
NS/NI	22	8,8
Satisfeito	140	56
Muito Satisfeito	66	26,4
Não Responderam	22	8,8
TOTAL	250	100

FONTE: O Autor

Neste item, 82,40% dos respondentes, ou seja, 206 clientes manifestaram satisfação quanto à forma de pagamento, havendo flexibilidade e condições adequadas nos negócios por parte da agência.

GRÁFICO 10 – FORMA DE PAGAMENTO



FONTE: TABELA 10

#### 4.1.3 Quanto à Competência

Esta dimensão agregou itens que demonstram o que o cliente espera a disposição do banco em ajudá-lo, refletindo o interesse sincero em conhecer e atender suas necessidades, através de apoio e consultoria especializada. Esta expectativa refere-se tanto às atitudes e capacidades dos funcionários, como ao planejamento dos serviços, e as ações institucionais de integração na comunidade.

Como foi abordado na revisão de literatura, somente um funcionário muito satisfeito, seduzido pela empresa onde trabalha, convencido da importância de seu papel para a atuação da empresa no mercado é capaz de dedicar e efetivamente ao relacionamento com um cliente da organização.



## 4.1.3.1 Capacidade

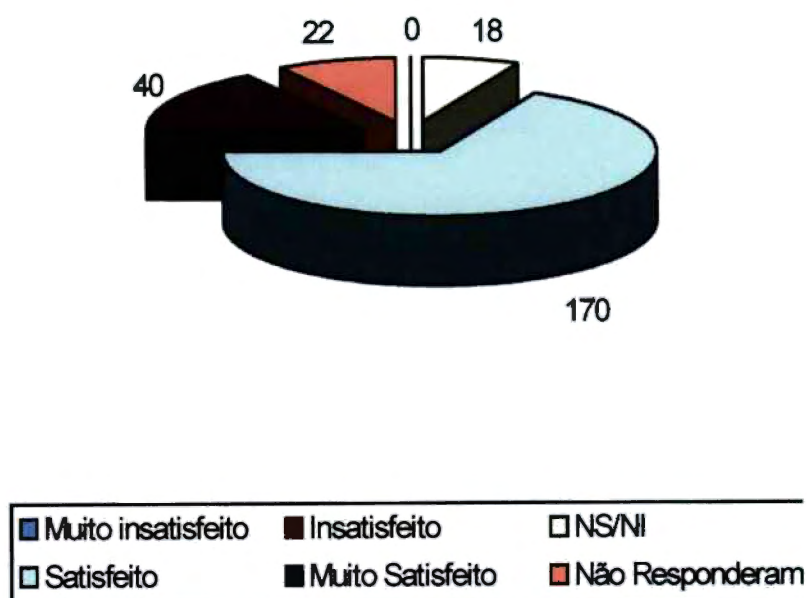
TABELA 11 – CAPACIDADE

INDICADORES	NÚMERO DE CITAÇÕES	FREQUÊNCIA (%)
Muito insatisfeito	0	0
Insatisfeito	0	0
NS/NI	18	7,2
Satisfeito	170	68
Muito Satisfeito	40	16
Não Responderam	22	8,8
TOTAL	250	100

FONTE: O Autor

A totalidade dos respondentes, ou seja, 210 clientes disseram que estão satisfeitos em relação à capacidade do pessoal, os funcionários demonstram conhecimentos dos produtos e serviços.

GRÁFICO 11 – CAPACIDADE



FONTE: TABELA 11

## 4.1.3.2 Adaptação

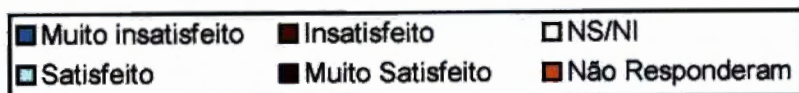
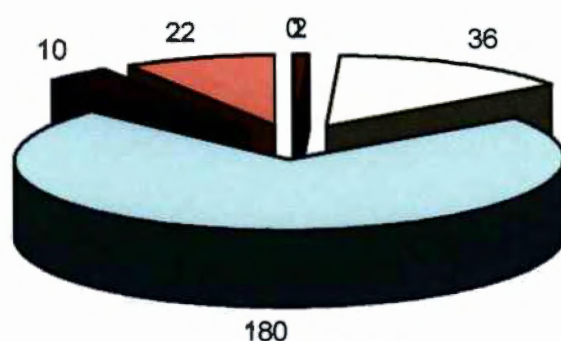
TABELA 12 – ADAPTAÇÃO

INDICADORES	NÚMERO DE CITAÇÕES	FREQUÊNCIA (%)
Muito insatisfeito	0	0
Insatisfeito	2	0,8
NS/NI	36	14,4
Satisfeito	180	72
Muito Satisfeito	10	4
Não Responderam	22	8,8
TOTAL	250	100

FONTE: O Autor

A Tabela 12, e o Gráfico 12, 190 (76%) clientes que responderam o questionário manifestaram satisfação, a dependência tem procurado ajustar-se às situações, para melhor atender os clientes.

GRÁFICO 12 – ADAPTAÇÃO



FONTE: TABELA 12

## 4.1.3.3 Atualização

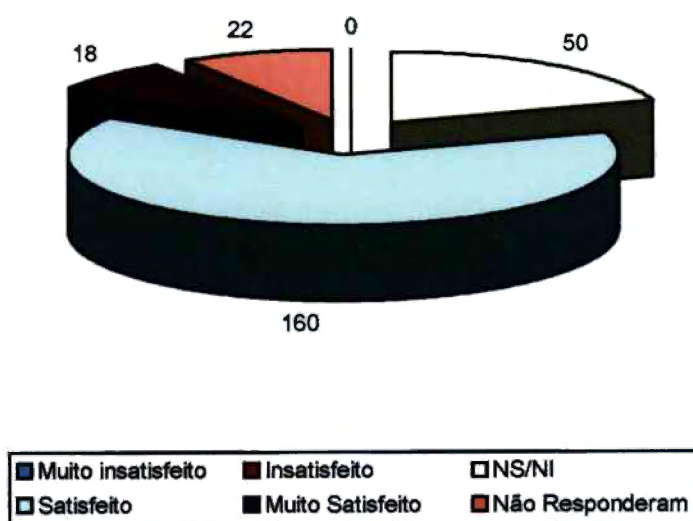
TABELA 13 ATUALIZAÇÃO

INDICADORES	NÚMERO DE CITAÇÕES	FREQUÊNCIA (%)
Muito insatisfeito	0	0
Insatisfeito	0	0
NS/NI	50	20
Satisfeito	160	64
Muito Satisfeito	18	7,2
Não Responderam	22	8,8
TOTAL	250	100

FONTE: O Autor

Na Tabela13, a totalidade dos 178 (71,20%) respondentes/clientes manifestaram-se satisfeitos, percebem que a agência através do Banco/Instituição tem procurado se atualizar, inovar e aperfeiçoar os serviços prestados.

GRÁFICO 13 – ATUALIZAÇÃO



FONTE: TABELA 13



#### 4.1.4 Quanto ao Ambiente (Físico-Funcional)

Esta dimensão agrupou itens relacionados aos aspectos tangíveis e visíveis do serviço como ambiente físico das agências proporcionando conforto e espaço adequado, lugar privativo para conversa, serviços agregados como estacionamento.

##### 4.1.4.1 Localização

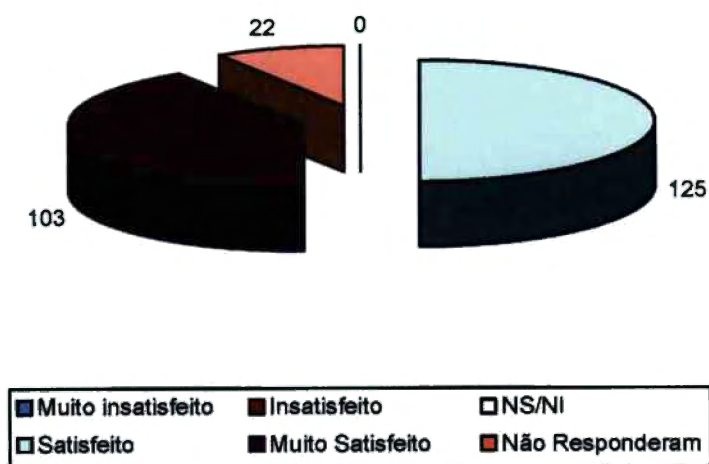
TABELA 14 – LOCALIZAÇÃO

INDICADORES	NÚMERO DE CITAÇÕES	FREQUÊNCIA (%)
Muito insatisfeito	0	0
Insatisfeito	0	0
NS/NI	0	0
Satisfeito	125	50
Muito Satisfeito	103	41,20
Não Responderam	22	8,8
TOTAL	250	100

FONTE: O Autor

Tabela 14, dos entrevistado da Agência Y todos, 228 clientes, estão satisfeito quanto à localização e a facilidade de acesso até a agência.

GRÁFICO 14 – LOCALIZAÇÃO



FONTE: TABELA 14

## 4.1.4.2 Instalação

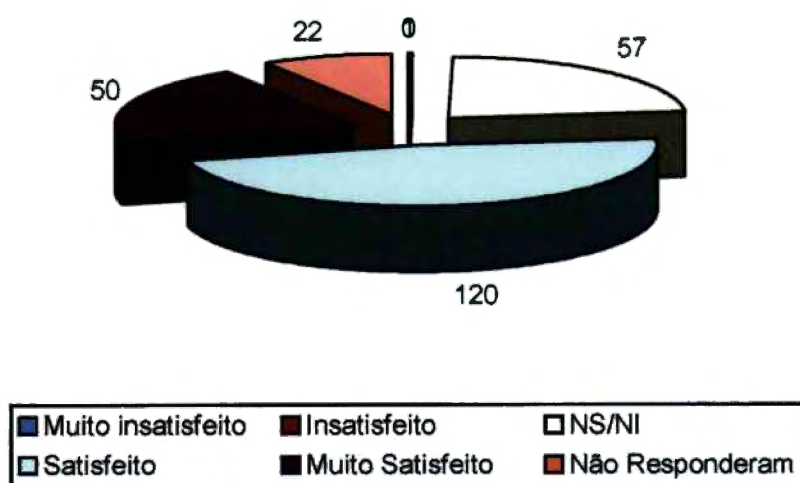
TABELA 15 – INSTALAÇÃO

INDICADORES	NÚMERO DE CITAÇÕES	FREQÜÊNCIA (%)
Muito insatisfeito	0	0
Insatisfeito	1	0,4
NS/NI	57	22,8
Satisfeito	120	48
Muito Satisfeito	50	20
Não Responderam	22	8,8
TOTAL	250	100

FONTE: O Autor

A Tabela 15, apenas 1 (,04%) do respondente manifestou com insatisfação sobre a instalação da agência pesquisada. Sendo que 170 (68%) estão satisfeitos com as instalações funcionais das Agências K e Y do Banco Fênix.

GRÁFICO 15 – INSTALAÇÃO



FONTE: TABELA 15

## 4.1.4.3 Estacionamento

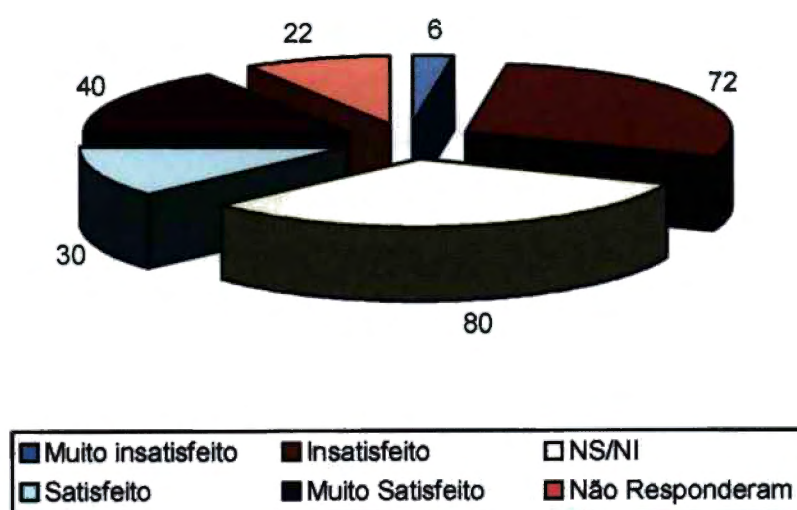
TABELA 16 – ESTACIONAMENTO

INDICADORES	NÚMERO DE CITAÇÕES	FREQUÊNCIA (%)
Muito insatisfeito	6	2,4
Insatisfeito	72	28,8
NS/NI	80	32
Satisfeito	30	12
Muito Satisfeito	40	16
Não Responderam	22	8,8
TOTAL	250	100

FONTE: O Autor

A Tabela 16 apenas os clientes da Agência Y, 62 (24,80%) manifestaram satisfação ao responderam este item, os respondente da Agência K , 78 (31,20%) estão insatisfeitos, uma vez que a agência não possui estacionamento próprio, e as ruas próximas não oferecem vagas suficientes.

GRÁFICO 16 – ESTACIONAMENTO



FONTE: TABELA 16

#### 4.1.4 Quanto a Imagem

Adotar uma política de qualidade na prestação de serviços é o único meio de assegurar, via competitividade, o fortalecimento da imagem dos bancos e, por conseguinte, do seu *market share*. A qualidade do serviço bancário, enfim, pressupõe a oferta de serviços que incluam uma boa performance nas dimensões da qualidade julgadas mais importantes pelo cliente.

Além disso, é necessário reconhecer a importância de se compreender as expectativas-chaves do cliente para delinear o posicionamento de marketing que vai consolidar a imagem do banco como um resultado dessa percepção, integrando pesquisa com os clientes, segmentação e especial atenção ao posicionamento (criação e entrega de valor).

Estas imagens de valores variam e inclui o próprio serviço, as impressões deixadas pelos funcionários, o ambiente, o conteúdo das mensagens de publicidade, bem como qualquer outro tipo de comunicação do banco com o público.

##### 4.1.5.1 Divulgação

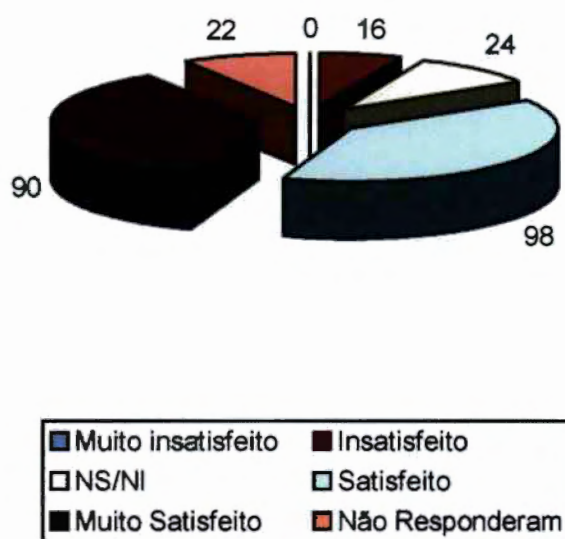
TABELA 17 – DIVULGAÇÃO

INDICADORES	NÚMERO DE CITAÇÕES	FREQÜÊNCIA (%)
Muito insatisfeito	0	0
Insatisfeito	16	6,4
NS/NI	24	9,6
Satisfeito	98	39,2
Muito Satisfeito	90	36
Não Responderam	22	8,8
TOTAL	250	100

FONTE: O Autor

A instituição Banco Fênix, seu nome, sua marca, seus serviços/produtos são bem conhecidos, e bem aceito pelo 188 clientes (75,2%) que responderam o questionário.

GRÁFICO 17 – DIVULGAÇÃO



FONTE: TABELA 17

## 4.1.5.2 Prestígio

TABELA 18 PRESTÍGIO

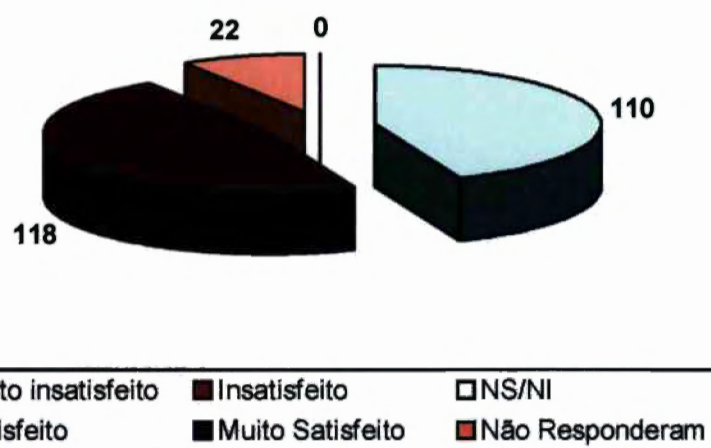
INDICADORES	NÚMERO DE CITAÇÕES	FREQUÊNCIA (%)
Muito insatisfeito	0	0
Insatisfeito	0	0
NS/NI	0	0
Satisfeito	110	44
Muito Satisfeito	118	47,2
Não Responderam	22	8,8
TOTAL	250	100

FONTE: O Autor

Neste atributo da Tabela 20, 228 respondentes (91,20%) manifestaram satisfação pelo fato da instituição e as agências possuírem prestígio e ótimo conceito na praça.



GRÁFICO 18 - PRESTÍGIO



FONTE: TABELA 18

## 4.1.5.3 – Credibilidade

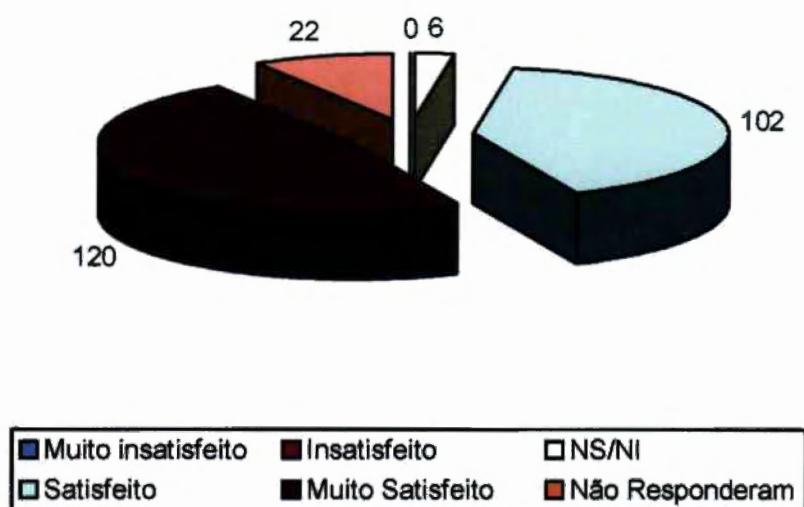
TABELA 19 – CREDIBILIDADE

INDICADORES	NÚMERO DE CITAÇÕES	FREQÜÊNCIA (%)
Muito insatisfeito	0	0
Insatisfeito	0	0
NS/NI	6	2,4
Satisfeito	102	40,8
Muito Satisfeito	120	48
Não Responderam	22	8,8
TOTAL	250	100

FONTE: O Autor

Tabela 19, a maioria dos entrevistados 222 (88,8%), disse estar satisfeitos com este quesito, os funcionários/pessoal são confiáveis e cumprem como o prometido.

GRÁFICO 19 – CREDIBILIDADE



FONTE: TABELA 19

## 4.1.5.4 Segurança

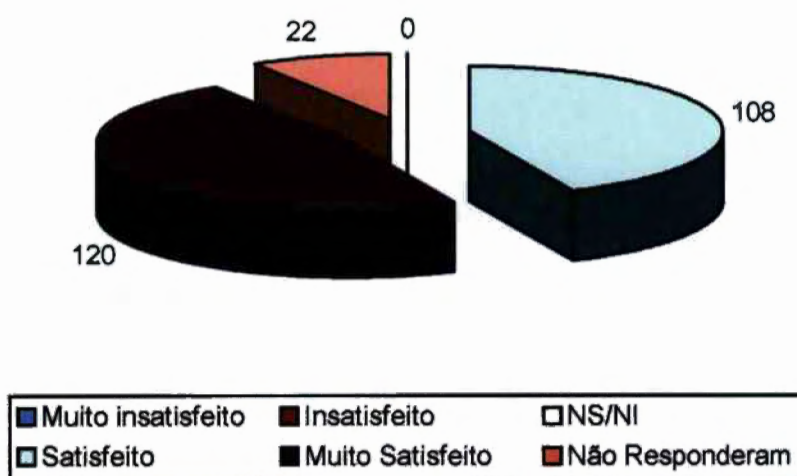
TABELA 20 – SEGURANÇA

INDICADORES	NÚMERO DE CITAÇÕES	FREQÜÊNCIA (%)
Muito insatisfeito	0	0
Insatisfeito	0	0
NS/NI	0	0
Satisfeito	108	43,2
Muito Satisfeito	120	48
Não Responderam	22	8,8
TOTAL	250	100

FONTE: O Autor

A Tabela 20 e o Gráfico 20, os respondentes 228 (91,20%) foram unânimes em suas manifestações, satisfação total quanto à segurança. Pela história, os clientes percebem guarda total nos aspectos confidenciais, deixando-os tranquilos e confiantes.

GRÁFICO 20 – SEGURANÇA



FONTE: TABELA 20



## CONCLUSÕES E SUGESTÕES

O propósito deste trabalho foi avaliar o nível de satisfação, no ambiente de duas agências do Banco Fênix de Cuiabá MT, dos clientes do segmento estratégico com nível de relacionamento preferencial, em relação ao tratamento/atendimento dispensado pelos funcionários, bem como o atendimento de suas necessidades de determinados serviços oferecidos pelas agências.

Na revisão literária, estudamos os tópicos, serviços, qualidade em serviços, nível de relacionamento, relacionamento e segmentação, procurando na análise dos dados apurados pela pesquisa, fundamentar os resultados obtidos com os conceitos teóricos existentes e com estudos já efetuados sobre o tema.

Para enfrentar a competição cada vez mais acirrada, a melhor opção parece ser a melhoria contínua da qualidade dos produtos e serviços prestados. A justificativa como agregado ao produto pode visualizar a diferenciação perante a concorrência, tomando-se vantagem competitiva, assegurando a fidelidade da clientela e a perpetuação da instituição.

Cabe ressaltar que, para iniciar e manter um processo de melhoria da qualidade dos serviços é necessário o monitoramento constante das expectativas da clientela, em especial, a sua satisfação com relação à forma como a empresa vem desempenhando.

Uma empresa que desconhece a sua clientela corre o risco de não dar a devida atenção aos atributos apontados como importantes, ou ainda, investir recursos em dimensões que os clientes não priorizam. Conseqüentemente, os esforços da organização para melhoria da qualidade, estariam em desacordo com a realidade.

Um consumidor satisfeito volta a comprar um produto, fornece informações favoráveis para outras pessoas, dá menos atenção à concorrência e compra outros produtos da empresa. Já um cliente insatisfeito responde de forma totalmente diferente.

Daí a importância do presente trabalho, saber como anda o nível de satisfação dos nossos clientes em relação aos nossos serviços é fundamental, para que se tenha o diagnóstico de “como estamos” e condições de refletirmos “para

onde vamos". Através desse gerenciamento podemos identificar os itens valorizados por nossos clientes nesta área.

As características mais solicitadas pelos clientes são agilidade, clareza das informações, conhecimento de produtos e serviços, demonstração de interesse, solução dos problemas, atendimentos personalizados, cortesia, atenção, comodidade, ambientes organizados e disponibilidade de terminais de auto-atendimento.

Conforme verificamos na análise da pesquisa, os resultados obtidos, considerados de forma global, encontram-se dentro dos padrões da empresa. Porém se analisados individualmente, os pontos atendimento - agilidade/rapidez comodidade – instalação, localização e estacionamento. Nestes atributos a pesquisa apresenta dados que merecem atenção e atitudes. O número de citações no grau 5 (muito satisfeito) é menor que o grau 4 (satisfeito). Com relação ao item rapidez, imprimir maior agilidade nas interações com os clientes e aprimorar o tempo de resposta, certamente contribuirá para melhoria do nível de satisfação dos clientes.

No atributo Imagem do Banco/Instituição, observa-se que os quesitos o número de citações no grau 5 (muito satisfeito) é maior que nos demais, ou seja: divulgação (36%), prestígio (47,2%), credibilidade (48%) e segurança (48%); são indicadores observáveis de valor, confiabilidade e credibilidade. Clientes altamente satisfeitos trazem diversos benefícios: são menos suscetíveis a preço, compram produtos adicionais, falam de modo favorável sobre a empresa e seus produtos para outras pessoas.

A valorização do contato humano é uma questão que merece ser abordada, relações diretas entre atendentes e clientes, eficiência dos funcionários, amabilidade dos mesmos, facilidade em conversar com o gerente (administradores), funcionários que decidem procuram conciliar interesse do banco e do cliente, atendimento rápido, muito preferem ser atendidos por pessoas ao invés de máquinas; são algumas citações que se obteve e que sugere a necessidade das instituições bancárias investirem acima de tudo em treinamento. O serviço normalmente depende mais do comportamento do funcionário do que de qualquer equipamento, variando com o estado interno de cada indivíduo, sendo por isso impossível controlar a produção do serviço apenas definindo padrões (heterogeneidade, uma das características do serviço).

Desta forma, não é suficiente apenas investimento em automação. A proposta será a perfeita compatibilização da tecnologia com o desenvolvimento de habilidades e atitudes dos funcionários da linha de frente das instituições bancárias, voltados e sintonizados com o cliente, pois o grau de consciência e de discernimento do novo cliente é cada vez maior.

Resumindo, o que se apresenta é da existência de clientes cada vez mais críticos e exigentes, cientes de seus direitos como consumidores, que cada vez menos aceitarão baixos níveis de atendimento por simples acomodação.

Sabedores disso, administradores e homens de marketing ligados à indústria dos serviços e, em especial, à indústria, devem sempre acompanhar e mensurar os desejos de seus clientes, treinar e desenvolver seus funcionários pra que com flexibilidade, conhecimento e atitudes voltadas à satisfação dos clientes, possam melhor atendê-los. Além disso, utilizar os recursos existentes, e que por certo ainda virão, de forma a facilitar ao cliente o atendimento de suas necessidades, ao invés de surgirem com dificultadores ou empecilhos.

Sugere-se que em outras pesquisas poderiam centrar seus esforços no conhecimento de atributos mais valorizados pelos clientes pessoas-juridicas em contrapartida aos pessoa-física, como foi o caso desta pesquisa. Estes clientes com certeza teriam outros aspectos a considerar, além de administrar maiores volumes de recursos.

Finalizando, destaca-se que os resultados apresentados nestes trabalho configuram apenas como uma pequena amostra deste imenso quebra cabeça que é o fenômeno chamado serviços, sua implicância com o cliente, seus desejos e suas satisfações.

## REFERÊNCIAS

- ALVES-MAZZOTTI, A.J. GEWANDSZNAJDER, F. **O Método nas Ciências Naturais e Sociais Pesquisas Quantitativa e Qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 2ª ed. 2000.
- ANGELO, C. **Marketing de Relacionamento no Varejo**. São Paulo: Altas 1999.
- BERG, E. **EFICÁCIA GERENCIAL**, São Paulo: Futura 2000
- COBRA, M. **Marketing de Serviços Financeiros**. São Paulo: Cobra 2000.
- Código de Defesa do Consumidor, Lei 8.078, 11.09.1990.**
- CORTEZ, S.V. **Técnicas de Pesquisa em Economia**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- DAY, G. S **Estratégia voltada para o mercado: processos para a criação de valor dirigidos aos clientes**. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- DRUCKER. **Novos Paradigmas da Administração – EXAME**. São Paulo: Ed. 682, n. 4, 24/fev. 1999, p. 34 a 92.
- FREEMANTLE, D. **Incrível Atendimento ao Cliente**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- GIL, A C. **Técnicas de Pesquisa em Economia e Elaboração de Monografias**. São Paulo: Atlas S. A, 2000.
- **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas S. A, 1995.
- HARRISON, T. S. **Mapping Customer Segments for Personal Financial Services**. *Internacional Journal of Bank Marketing*. V. 12, n. 8, p. 17-25, 2000.
- KARSAKLIAN, E. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Altas, 2000.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall. 2002.
- **Marketing Para o Século XXI**. Como criar, conquistar e dominar o mercados. São Paulo: Futura. 2001
- **Administração de Marketing**. Análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Altas. 1998
- LAS CASAS, A L. **MARKETING – conceitos exercícios casos**. São Paulo: Altas, 2001.

- LEVITT, T. **A Imaginação de marketing**. Tradução: Simões A. B. São Paulo: Atlas, 1995.
- MARKETER, W. **Formação Profissional no Brasil**. Rio de Janeiro: Atlas, 1997.
- MARTINS, G.M. **Qualidade da Prestação de Serviços Bancários na Visão de Clientes Especiais Pessoas**. Porto Alegre: UFRGS, 1996.
- MCKENNA, R. **Marketing de Relacionamento**. Campus 1998.
- MOREIRA, D.A. **O Método Fenomenológico na Pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica** – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- PARKER, C. MATHEWS, B. **Marketing Intelligence Planning**, V.19. nr. 1, p.38-44, 2001
- PEPPERS.D; ROGERS. **Relacionamento Duradouro**. HSM Management. São Paulo, set/out/1997.
- REA, P. **Metodologia de Pesquisa: do planejamento á execução**.São Paulo: Pioneira, 2000.
- RUDIO, F.V. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica**. 26 ed. Petrópolis: Vozes, 1999.
- SCHIFFMAN, L. G: Kanuk, .I **Comportamento do Consumidor**.Rio de Janeiro: LTC S.A 2000.
- SCHMITT, B. **O Modelo das Experiências**. São Paulo: HSM Management Ano IV n 23, Nov/dez/2000.
- STONE, M. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: 2ª ed., Atlas, 1998.
- WEINSTEIN, Art. **Segmentação de Mercado**. São Paulo: Atlas, 1995.
- WRIGHT, C.L. **Serviços Marketing e Gestão**.São Paulo: Saraiva, 2001.
- ZEITHAML, V. BITNER, M. **Services Marketing**. Singapore: McGraw-Hill Book Co. 1996.

## **ANEXO 1 - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS - QUESTIONÁRIO**

## ANEXOS

### INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS – APLICADO JUNTO AOS CLIENTES “PESSOAS FÍSICAS” DO BANCO FÊNIX DE CUIABÁ MT AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

#### QUESTIONÁRIO

Indique abaixo o grau de satisfação ou insatisfação com os vários requisitos do fornecimento de serviços de nossa Agência. Para isso, marque com um X o número correspondente à sua opinião.

O n.º 5 significa que você está muito satisfeito.  
O n.º 1 significa que você está muito insatisfeito.  
Os números 4, 3 e 2 são posições intermediárias.

Muito Satisfeito	Satisfeito	Nem satisfeito Nem satisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
5	4	3	2	1

#### 1) ATENDIMENTO

Agilidade/Rapidez: Tempo de espera na fila de caixa e demais serviços.	5	4	3	2	1
Cortesia/Presteza; demonstra educação e cordialidade/nos ajuda sempre	5	4	3	2	1
Eficiência: consegue solucionar os meus problemas	5	4	3	2	1
Receptividade; responde as solicitações, reclamações e sugestões	5	4	3	2	1
Personalização; recepção com tratamento diferenciado.	5	4	3	2	1

## 2) SERVIÇOS

Apresentação: demonstra o serviço de maneira adequada	5	4	3	2	1
Clareza/Objetividade: as propostas são objetivas e transparentes	5	4	3	2	1
Prazo: o serviço (empréstimo/aplicação) é prestado nas datas combinadas	5	4	3	2	1
Preço: tem preço compatível com o mercado	5	4	3	2	1
Forma de pgt° /negociação: propicia condição satisfatória e flexibilidade	5	4	3	2	1

## 3) COMPETÊNCIA

Capacidade do Pessoal: demonstra conhecimento dos serviços.	A	4	3	2	1
Adaptação: a dependência ajusta-se às situações para atender a clientela	5	4	3	2	1
Atualização e Inovações: Inova e aperfeiçoa os serviços prestados	5	4	3	2	1

## 3) AMBIENTE (Físico-Funcional)

Localização: acesso é fácil	5	4	3	2	1
Instalações: são funcionais e causam boa impressão	5	4	3	2	1
Estacionamento: é próximo e há vagas disponíveis	5	4	3	2	1



**5)-IMAGEM**

Divulgação: nome do Banco, seus serviços/produtos são bem conhecidos.	5	4	3	2	1
Prestígio: tem ótimo conceito na praça	5	4	3	2	1
Credibilidade: cumpre o prometido e seu pessoal é confiável	5	4	3	2	1
Segurança: guarda aspectos confidenciais	5	4	3	2	1